



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
18 de abril de 2022  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Período de sesiones anual de 2022**

14 a 17 de junio de 2022

Tema 7 del programa provisional\*

### **Informe anual de 2021 sobre la función de evaluación en el UNICEF**

#### *Resumen*

En el presente informe se ofrece una visión general de la función de evaluación en el UNICEF durante 2021. Expone a grandes rasgos las dificultades del contexto operativo que el UNICEF encaró en vista de la pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) y las adaptaciones que se introdujeron para seguir cubriendo las necesidades en materia de aprendizaje y rendición de cuentas de la organización y sus partes interesadas. Aquí se ofrece un resumen del desempeño de la función de evaluación en 2021 y un análisis de los logros y la experiencia adquirida durante el cuatrienio 2018-2021.

Para terminar, el documento presenta algunas reflexiones prospectivas sobre la función de evaluación y las lecciones aprendidas; en concreto, lo que estas implican a la hora de garantizar que la función de evaluación cumplirá su cometido en apoyo del Decenio de Acción de las Naciones Unidas a lo largo del próximo cuatrienio con el objetivo de llevar a la práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

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

\* E/ICEF/2022/9.

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



## I. Panorama general

1. En 2021, mientras el UNICEF seguía encarando el doble problema de la pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) y la erosión incesante de los avances en la consecución de los ODS, la función de evaluación hacía frente a la misma situación. Pese a las muchas dificultades de gran envergadura, la función de evaluación se adaptó a las circunstancias y conservó su solidez. Las restricciones que impuso la COVID-19 se tradujeron en toda una gama de soluciones creativas, como la utilización de evaluaciones y valoraciones en tiempo real y métodos de recopilación de datos a distancia. Por otra parte, el aumento del gasto en evaluación contribuyó a lograr progresos importantes en cuanto al cumplimiento de las obligaciones suscritas en virtud de la política de evaluación del UNICEF ([E/ICEF/2018/14](#)). Al igual que la cobertura geográfica, el número de evaluaciones presentadas se incrementó y la función recurrió a un conjunto de productos más diversificado, gracias a lo cual las oficinas pudieron llevar a cabo ejercicios de evaluación a pesar de la difícil coyuntura.

2. La calidad de la evaluación también se mantuvo en un nivel elevado a lo largo de 2021. De forma paralela, se detectó que algunos aspectos exigían mejoras continuas; entre ellos, los que en muchas ocasiones resultan más determinantes para garantizar el uso de las evaluaciones: las secciones de resumen y lecciones aprendidas. Asimismo, y pese a la ampliación de la gama de soluciones de evaluación que se brindaron como respuesta ante la COVID-19, el porcentaje de ejercicios de evaluación no tradicionales –por ejemplo, las evaluaciones de impacto, los estudios de evaluabilidad y las evaluaciones conjuntas e interinstitucionales– fue pequeño en términos comparativos, y otro tanto cabe decir de la participación gubernamental en las evaluaciones. Todas estas esferas cobrarán una importancia vital dada la urgencia de que el Decenio de Acción de las Naciones Unidas haga realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por último, si bien la obligación de que hubiera una respuesta de la administración se respetó en gran medida, la puntualidad de dichas respuestas fue a menos en algunos casos y todavía se desconoce si el alto grado de cumplimiento desembocó en la adopción de medidas siempre fructíferas a raíz de las recomendaciones correspondientes de la evaluación.

3. En este contexto, nunca había sido tan primordial que la función de evaluación concuerde de pleno con la rendición de cuentas y las necesidades en materia de aprendizaje de la organización, de modo que se generen datos para consolidar la respuesta institucional y propiciar que el UNICEF y sus asociados aceleren los avances en favor de la infancia en todo el mundo. Así pues, las conclusiones clave del presente informe enseñan lecciones fundamentales que sentarán las bases de las medidas futuras que se adoptarán durante el cuatrienio que abarca de 2022 a 2025. Para empezar, deberá hacerse un hincapié aún mayor en las evaluaciones de resultados y de impacto que ayudan al UNICEF y sus asociados a cuantificar los frutos de la labor del Fondo en materia de derechos de la infancia y los progresos de cara a los ODS. Al mismo tiempo, la función de evaluación ha de dar como resultado ejercicios más rápidos y someros que contribuyan a aumentar al máximo la probabilidad de que la organización y los asociados consigan sus propósitos en primera instancia. En segundo lugar, no hay que dar por sentado que la calidad de la evaluación va a mantenerse; que siga en un nivel elevado exige permanecer alerta e idear soluciones creativas. En tercer lugar, debe prestarse más atención al seguimiento institucional de las evaluaciones, lo que abarca respuestas sólidas y oportunas de la administración que se implantan y supervisan de forma activa. Por último, la atención continua es un requisito ineludible para que la función disponga de los recursos suficientes si se pretende que la organización cumpla los compromisos que adquirió en respuesta a las decisiones de la Junta Ejecutiva sobre esta cuestión, que prosigan los avances hacia

la consecución de las metas de desempeño de la función y que el rumbo estratégico que se ha trazado para la función llegue a buen puerto.

4. Esta y otras medidas desempeñarán un papel crucial al velar por que la función de evaluación se desarrolle, mejore y no pierda comba frente a problemas inauditos en aras del Decenio de Acción. En 2022 se encargará una revisión por pares externa que examinará la evaluación de forma independiente y ahondará en estas esferas de modo que se fundamente la revisión de la política de evaluación del UNICEF en 2023.

## II. Introducción

5. El año 2021 tuvo unos comienzos sumamente difíciles. En unas circunstancias en las que la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible queda lejos de cumplirse y el mundo sigue intentando lidiar con la pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), la necesidad imperiosa de que el Decenio de Acción lleve a la práctica los ODS ha adquirido toda su magnitud ahora que los derechos de los niños y las niñas corren un peligro inédito desde hace generaciones. Debido a la pandemia, los avances que tanto esfuerzo costaron se han visto interrumpidos y, en algunos casos, han perdido terreno. Mientras tanto, los conflictos armados prolongados, la inseguridad alimentaria, el incremento de los niveles de pobreza y los desastres naturales provocados por el cambio climático no han dejado de suponer una grave amenaza para la agilización de los progresos con respecto a los ODS y el ejercicio de los derechos de los niños y las niñas. En este contexto, nunca había sido tan primordial que la labor que asume la función de evaluación concuerde de pleno con la rendición de cuentas y las necesidades en materia de aprendizaje de la organización, de modo que se generen datos para consolidar la respuesta institucional y propiciar que el UNICEF y sus asociados aceleren los avances en favor de los derechos de la infancia en todo el mundo.

6. Pese a los muchos problemas que la pandemia trajo aparejados en 2021, se conquistaron algunos logros fundamentales. El aumento del gasto en evaluación en términos absolutos fue uno de ellos: en 2021 se destinaron a este fin 15 millones de dólares más que en 2018. La subida se dejó notar especialmente en las regiones de Oriente Medio y Norte de África y Asia Meridional, que registraron un alza de la inversión tanto en la cifra absoluta del gasto como en el porcentaje del gasto programático. Ese mismo año, la cobertura geográfica de las evaluaciones también mejoró, sobre todo en Oriente Medio y Norte de África, una región con un largo historial de dificultades en cuanto a la ampliación de la cobertura.

7. La calidad de las evaluaciones también dio muestras de mejora. Las puntuaciones de calidad del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación aumentaron a un ritmo constante en lo que respecta a la metodología y los resultados de la evaluación, mientras que la calidad de las recomendaciones mantuvo su rigor. Estos progresos se tradujeron en que las evaluaciones resultaran más útiles y fiables, tal y como se refleja en el hecho de que las respuestas de la administración a las evaluaciones tuvieran un mayor grado de cumplimiento –casi el 100% en 2021–. Cabe destacar que se llevaron a cabo una serie de evaluaciones muy influyentes, que son aquellas cuyas recomendaciones impulsaron medidas clave que fundamentaron de modo sustancial la labor del UNICEF.

8. En consonancia con el espíritu del programa de reforma de las Naciones Unidas y con la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas (resolución [75/233](#) de la Asamblea General), se produjo un aumento del número de evaluaciones gestionadas de forma conjunta con otros organismos de las Naciones Unidas. Como parte de esta pauta, se

emprendieron gestiones encaminadas a realizar evaluaciones conjuntas en el plano descentralizado.

9. En muchas ocasiones, estos logros marcan el punto culminante de las tendencias positivas que se desarrollaron a lo largo del cuatrienio 2018-2021 y establecen unos cimientos sólidos a partir de los que seguir construyendo a medida que la función de evaluación madura y evoluciona. Ahora, la función está en posición de concentrar más sus esfuerzos en perfeccionar la calidad de las evaluaciones, así como –junto con la administración del UNICEF– la calidad y la puntualidad de las respuestas de la administración y el uso de las pruebas obtenidas durante la evaluación con miras a orientar la adopción de decisiones.

10. Al examinar los datos fundamentales sobre el desempeño, se demuestra que todavía queda trabajo pendiente en estas esferas. Durante el cuatrienio 2022-2025, es indispensable aprovechar los progresos conseguidos hasta la fecha, solventar los problemas pendientes y crear una función de evaluación adecuada para la próxima generación. Por eso, la conclusión del cuatrienio 2018-2021 es un momento crucial en el que hacer balance de los logros y la experiencia adquirida en los cuatro años previos y reflexionar sobre el cometido de la Oficina de Evaluación y la función de evaluación en general a la hora de mejorar la calidad, la puntualidad y el uso de las pruebas obtenidas durante la evaluación a fin de respaldar al Decenio de Acción de las Naciones Unidas para hacer realidad los ODS.

11. El presente informe examina los datos acerca de la situación de la función de evaluación en 2021 tanto en lo que se refiere al desempeño con arreglo a indicadores clave del desempeño establecidos como en tanto que punto de referencia frente a los tres años anteriores del cuatrienio. Recoge un breve análisis contextual de las fuerzas que definen la función de evaluación y el procedimiento que esta adoptó para encarar las dificultades y oportunidades que surgieron. Asimismo, el informe presenta una síntesis de los avances con respecto a los indicadores clave del desempeño, a lo que se suma un análisis que extrae las conclusiones más trascendentes de cara al cuatrienio 2022-2025. A lo largo de todo el documento se destacan algunos ejemplos de evaluaciones que tuvieron especial repercusión en la fundamentación de la labor del UNICEF en 2021. Dichas “evaluaciones influyentes” ilustran ejercicios calificados como de gran calidad, en los que la perspectiva de género se había integrado en buena medida y que desembocaron en mejoras tangibles para la infancia.

### **III. El contexto operativo del UNICEF: un año de dificultades y soluciones creativas**

12. En 2021, la pandemia de COVID-19 siguió exigiendo que se adaptaran los enfoques de evaluación habituales con el propósito de remediar problemas inauditos. Varias de las evaluaciones programadas tuvieron que suspenderse para redirigir las actuaciones hacia las evaluaciones relacionadas con la COVID-19. El objetivo era aprender de la respuesta del UNICEF ante la pandemia y generar información sobre las medidas que la organización podría tomar para estar mejor preparada frente a las emergencias sanitarias venideras. Por ejemplo, la evaluación en tiempo real de la respuesta a la COVID-19 en el Chad sentó las bases de intervenciones diseñadas para llegar a las personas más vulnerables con la distribución de alimentos y transferencias en efectivo; por su parte, la evaluación en tiempo real de la respuesta a la COVID-19 en el Gabón fundamentó la preparación de un nuevo programa de cooperación para el país.

13. De forma paralela, un buen número de evaluaciones que no se centraban expresamente en la respuesta a la COVID-19 incorporaron líneas de investigación que tenían que ver con el coronavirus. Por ejemplo, el alcance de la evaluación sinóptica

de la Iniciativa de Liderazgo de Mujeres Afganas en Apoyo de las Adolescentes (AWLI, por sus siglas en inglés) se modificó para añadir un análisis de los procedimientos para facilitar suministros básicos a las adolescentes que se vieron afectadas por la COVID-19 a fin de que pudieran retomar los estudios. También se amplió la cobertura de la evaluación de los enfoques de selección geográfica de destinatarios en Mongolia a fin de valorar la repercusión de la pandemia en los niños y las niñas.

14. Al obligar a la función de evaluación a pensar y obrar con creatividad, la pandemia también motivó una serie de ejercicios de evaluación, como las valoraciones en tiempo real y las evaluaciones rápidas de la comunidad que tuvieron lugar en 2021. Partiendo de la experiencia en evaluaciones humanitarias, estas y otras soluciones creativas que se implantaron en vista de las restricciones derivadas de la pandemia evidenciaron que recopilar información sobre el terreno no es un requisito indispensable para completar una evaluación.

15. Si bien estas adaptaciones han demostrado ser vitales para cubrir las necesidades en materia de aprendizaje y rendición de cuentas de la organización en tiempos difíciles, adolecen de limitaciones considerables. En algunos casos, el menor acceso a las principales partes interesadas y titulares de derechos repercutió en el equilibrio de la representación de las poblaciones más difíciles de alcanzar y los niños y las niñas en situación de riesgo. La falta de acceso *in situ* conllevó que los evaluadores apenas interactuaran con el contexto en el que trabajaban y tuvieron que apoyarse en conjuntos de datos que distaban de ser óptimos. La función de evaluación hizo lo imposible para tomar en consideración los riesgos y limitaciones conexos y adaptar las estrategias de muestreo de manera que se paliaran las carencias, los efectos imprevistos y los sesgos. No obstante, la recopilación de datos a distancia funcionó en muchos casos como remedio temporal ante los problemas que se plantearon. Aunque dicho método ha resultado determinante para satisfacer las necesidades de evaluación en el seno de la organización, su uso como reemplazo de otros métodos más sólidos y convencionales para recabar pruebas no puede prolongarse en el tiempo.

#### Recuadro I

#### **Evaluaciones influyentes en 2021: integración del género en la respuesta del UNICEF a la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19)**

La pandemia de COVID-19 desencadenó otra tanda de obstáculos que podrían interponerse más aún entre las mujeres y niñas y el acceso a la información, los servicios y el empleo. En términos de la respuesta del UNICEF a la COVID-19, es fundamental saber hasta qué punto ha tenido en cuenta las dificultades particulares de la población femenina y se ha amoldado a ellas. Gracias al uso de un enfoque participativo de creación e interpretación conjunta, las conclusiones del documento “Real-time evaluation of gender integration and effectiveness in the UNICEF COVID-19 response in South Asia” (Evaluación en tiempo real de la integración del género y la eficacia en la respuesta del UNICEF a la COVID-19 en Asia Meridional) estuvieron a disposición de las oficinas del UNICEF en los países y de los asociados en la ejecución durante la respuesta, lo que les permitió introducir modificaciones y adaptaciones sobre la marcha.

## **IV. Sinopsis del desempeño de la función de evaluación: progresos en curso y principales enseñanzas**

16. El análisis de los datos generados acerca de los indicadores clave del desempeño a lo largo del pasado año y del cuatrienio 2018-2021 en su totalidad demuestra que la función de evaluación conservó su solidez frente a dificultades inmensas. Los avances se deben en gran medida a las cuantiosas inversiones que se han materializado a lo largo del cuatrienio. El aumento del gasto en evaluación contribuyó a lograr mejoras importantes en cuanto al cumplimiento de las obligaciones suscritas en virtud de la política de evaluación revisada del UNICEF (E/ICEF/2018/14).

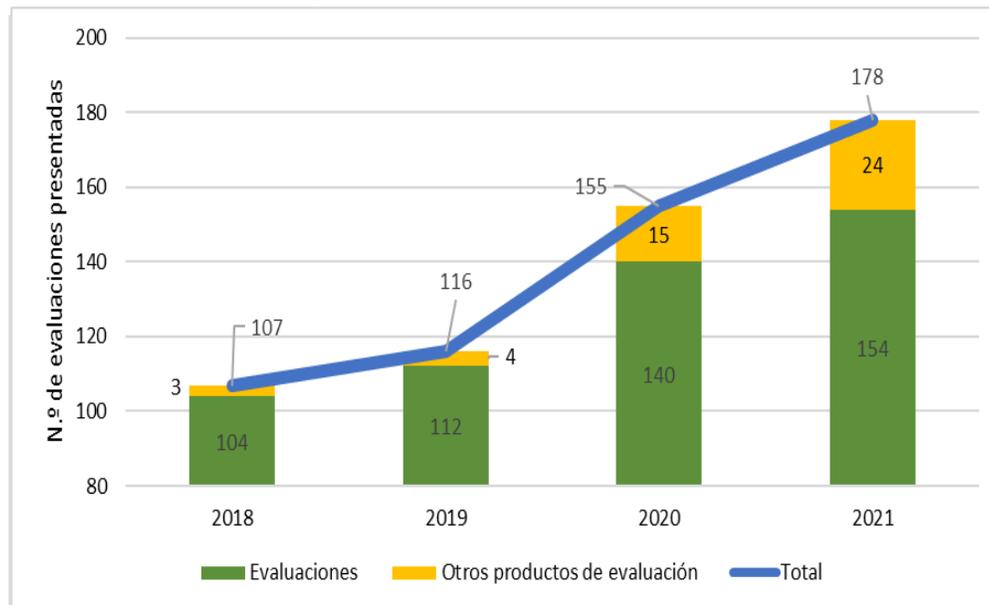
17. Esta sección examina el desempeño en materia de presentación de evaluaciones, cobertura geográfica, calidad y utilización, además de exponer a grandes rasgos las inversiones que se han destinado a fortalecer la función de evaluación.

### **A. Número de evaluaciones presentadas y cobertura geográfica**

18. Las normas de cobertura que figuran en la política de evaluación revisada del Fondo se han concebido con la intención de garantizar que la organización lleve a cabo las suficientes evaluaciones de programas, estrategias y políticas relacionados con los Grupos de objetivos del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 a fin de sentar las bases de las políticas, las prácticas y la adopción de decisiones. En 2021, tanto el número de evaluaciones presentadas como la cobertura geográfica se ampliaron. A partir del impulso generado en los años anteriores, la función de evaluación del UNICEF presentó la cifra más alta de evaluaciones de la que se tenga constancia.

19. Dentro de la organización, las evaluaciones se llevan a cabo en los tres niveles (sede, regional y nacional); en este último es donde se produce la gran mayoría. De los 178 productos de evaluación que se presentaron en 2021, 14 de ellos correspondían al nivel de la sede, mientras que los restantes 164 pertenecían al plano descentralizado. Como se observa en la figura I, en 2021 se generaron 23 productos de evaluación más que en 2020. A lo largo del cuatrienio, la cifra de productos de evaluación aumentó en un 67%.

Figura I  
Número de evaluaciones presentadas, 2018-2021



Fuente: Integración de los sistemas de información objetiva (EISI).

20. Durante todo 2021, la pandemia de COVID-19 y la multiplicación de las emergencias de nivel 3 siguieron recalando la importancia de generar datos que no se limiten a tener la solidez necesaria para fundamentar la adopción de decisiones, sino que también puedan obtenerse con rapidez, eficiencia y una buena relación costo-eficacia. A fin de responder a esta necesidad, la función de evaluación proporcionó un abanico de soluciones creativas tales como la utilización de evaluaciones y valoraciones en tiempo real.

21. En 2021 se completaron seis estudios de la evaluabilidad. Estos ejercicios consistían en calcular el grado de preparación de los programas para someterse más adelante a una evaluación útil con el objetivo de potenciar la planificación y el diseño de los programas. Además, se ejecutaron dos revisiones orientadas a proporcionar observaciones oportunas sobre la implantación programática de los sistemas de información y seguimiento de la gestión educacional. Las conclusiones que arrojaron dichas revisiones serán vitales para la ampliación de los programas. Frente a las 5 valoraciones en tiempo real de 2020, en 2021 se presentaron 14: todas tenían relación con la pandemia de COVID-19 y ayudaron a enriquecer la base empírica que fundamenta las respuestas nacionales y regionales frente al coronavirus.

22. Esa expansión del rango de productos de evaluación contribuyó decisivamente a que los gestores pudieran recurrir a diversas herramientas que les facilitaron la tarea de generar datos para mejorar los programas. Sin embargo, a mayor flexibilidad, mayor es la necesidad de definir con más claridad lo que se precisa para que la evaluación tenga capacidad de adaptación sin sacrificar su independencia, calidad y fiabilidad. De aquí en adelante, habrá que establecer una distinción más nítida entre los ejercicios independientes de evaluación y los demás tipos de ejercicios. También resultará indispensable contar con directrices más inequívocas sobre los tipos de ejercicios que cumplen los requisitos para recibir financiación procedente del 1% asignado a evaluaciones en virtud de la política de evaluación y que se incluye en el valor de referencia de gastos que la Junta Ejecutiva fijó en un 1% en su decisión 2018/10.

23. Como se refleja la tabla I y la figura II, estas dos tendencias de primera línea – más productos y el paso a un conjunto de productos de evaluación más diversificados– se repitieron en todos los niveles de la función durante 2021. En comparación con años anteriores, se presentaron más evaluaciones en todas las regiones salvo la sede y África Occidental y Central. Asia Meridional y África Oriental y Meridional ostentaron el récord de evaluaciones presentadas, mientras que la sede registró la cifra más baja.

Tabla I

**Número de evaluaciones y otros productos de evaluación presentados según la ubicación, 2021**

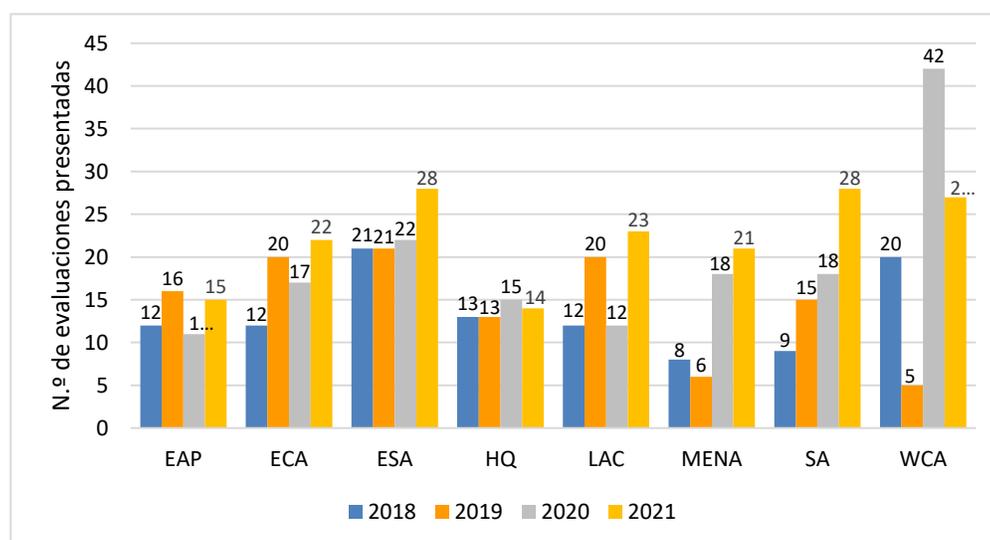
Ubicación	Productos presentados				Total
	Evaluaciones	Estudios de la evaluabilidad	Revisiones	Valoraciones en tiempo real	
EAP	12	1	0	2	15
ECA	19	1	0	2	22
ESA	23	0	0	5	28
HQ	7	2	2	3	14
LAC	22	0	0	1	23
MENA	20	0	0	1	21
SA	25	1	2	0	28
WCA	26	1	0	0	27
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>178</b>

Leyenda: EAP: Asia Oriental y el Pacífico; ECA: Europa y Asia Central; ESA: África Oriental y Meridional; HQ: sede; LAC: América Latina y el Caribe; MENA: Oriente Medio y Norte de África; SA: Asia Meridional; WCA: África Occidental y Central.

Fuente: EISI.

Figura II

**Número de productos de evaluación presentados según la ubicación, 2018-2021**



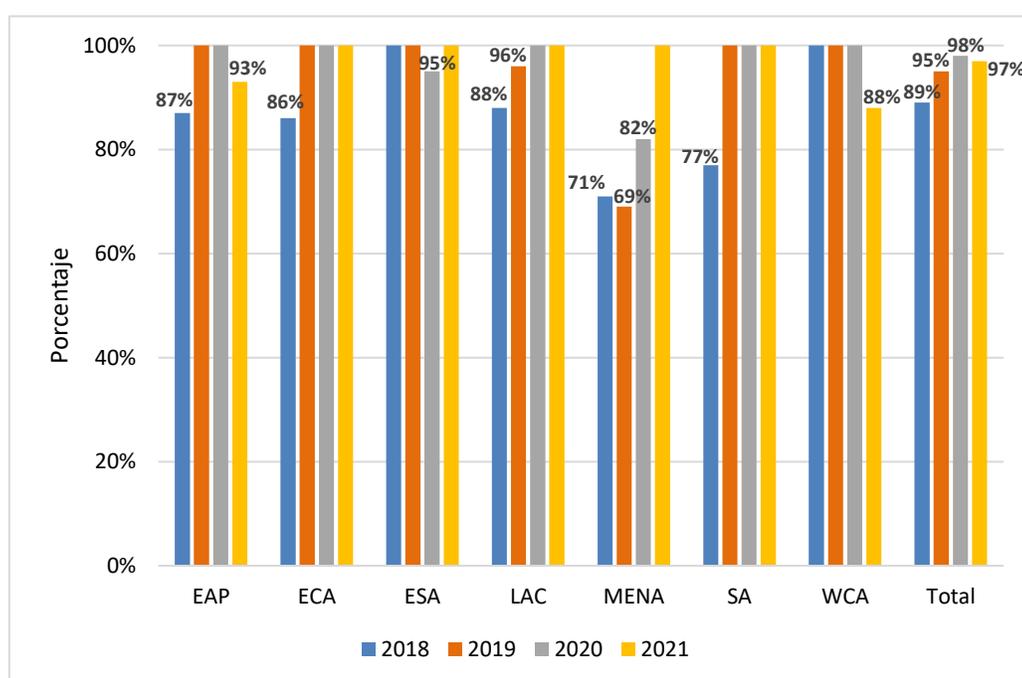
Leyenda: EAP: Asia Oriental y el Pacífico; ECA: Europa y Asia Central; ESA: África Oriental y Meridional; HQ: sede; LAC: América Latina y el Caribe; MENA: Oriente Medio y Norte de África; SA: Asia Meridional; WCA: África Occidental y Central.

Fuente: EISI.

24. Tal y como puede apreciarse en la figura III, entre 2020 y 2021, la cobertura geográfica general (las oficinas regionales y en los países que han llevado a cabo una evaluación) experimentó solo un descenso nimio (del 98% al 97%) en las regiones a pesar de la pandemia de COVID-19. Esto se debe al uso de métodos a distancia y otras soluciones temporales. Por otra parte, las evaluaciones multipaís –en las que las oficinas aúnan recursos financieros y humanos– abrieron la posibilidad de llevar a cabo evaluaciones en contextos de recursos limitados. De las siete regiones, cinco lograron una cobertura del 100%, y se constataron mejoras en Oriente Medio y Norte de África y en África Oriental y Meridional. La cobertura se resintió en Asia Oriental y el Pacífico y en África Occidental y Central porque en estas regiones hay países (uno y tres, respectivamente) que no han iniciado evaluaciones desde 2019. Se prevé que las oficinas en los países donde las tasas de cobertura son bajas lleven a cabo evaluaciones en 2022.

Figura III

**Tasas de cobertura de las evaluaciones según la región, 2018-2021\***



\* Si no aparece un porcentaje sobre una barra, significa que la cobertura geográfica llegó al 100%.

*Leyenda:* EAP: Asia Oriental y el Pacífico; ECA: Europa y Asia Central; ESA: África Oriental y Meridional; HQ: sede; LAC: América Latina y el Caribe; MENA: Oriente Medio y Norte de África; SA: Asia Meridional; WCA: África Occidental y Central.

*Fuente:* EISI.

## B. Evaluar el impacto y las aportaciones colectivas en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

25. Aunque la pandemia puso de relieve que deben generarse datos con mayor celeridad, también señaló la necesidad de hacer un seguimiento de los avances relativos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este sentido, se ha constatado una tendencia preocupante: una fuerte caída en el número de evaluaciones de resultados y de impacto frente a las de 2018, cuando casi la mitad de las evaluaciones recogían conclusiones sobre el impacto. Se debe en parte a que, en estos momentos, la definición de “impacto” es más restrictiva que en años anteriores y solo engloba los diseños experimentales en los que participa un grupo de control. Además, puesto que la antigua plantilla del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación no contemplaba la opción de clasificar las evaluaciones que combinaban

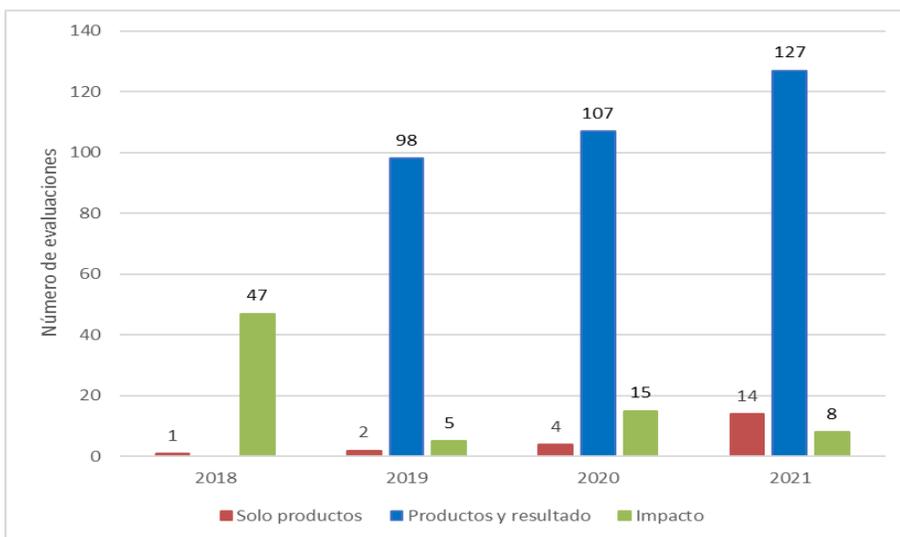
productos y resultados, parece ser que, cuando se valoraban ambos niveles, se seleccionaba “resultados”.

26. En adelante, el impacto se definirá según el nivel de la cadena de resultados en el que se cuantifican los efectos institucionales y programáticos, en lugar de atender al método particular que se ha empleado. Dicho de otra forma, se ajustará a la definición de “impacto” del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, que lo considera “el grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto”<sup>1</sup>. Al hacer hincapié en los “efectos en el nivel más alto” —o lo que es lo mismo, los efectos que se han captado con arreglo a los cambios materiales, sistemáticos o duraderos que repercuten en la vida o la experiencia de quienes son objeto de una determinada intervención—, se marca la diferencia entre el impacto y los resultados, que dan prioridad a los cambios intermedios o fundamentales que han de introducirse primero (por ejemplo, la aprobación de cambios en las políticas y demás orientaciones normativas, la asistencia técnica que tiene que desplegarse, los servicios empleados) con la finalidad de propiciar el impacto definitivo que se persigue.

27. Mientras tanto, de las 154 evaluaciones que se analizaron, 8 pertenecían al nivel de impacto, 132 se centraron en el nivel de productos y resultados, y 14 abordaron únicamente el nivel de productos. La tendencia a priorizar los productos y resultados se lleva observando desde 2019. Este hecho apunta a una posible carencia en el seguimiento ordinario de los proyectos, que obligaría a realizar evaluaciones formativas para estudiar tanto los productos como los resultados. Se prevé que haya más evaluaciones en el nivel de resultados y en el de impacto, lo que facilitaría que el UNICEF verificara con más precisión los efectos de sus intervenciones.

Figura IV

#### Objetivo de las evaluaciones según el nivel, 2018-2021



Fuente: Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación.

28. Al mismo tiempo, las evaluaciones que concluyeron en 2021 resultaron ser una mezcla bien proporcionada de ejercicios sinópticos retrospectivos y ejercicios

<sup>1</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. “Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización”. (París, Red de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo, diciembre de 2019).

formativos orientados al futuro. Más de la mitad (el 53%) pertenecía a la categoría de evaluaciones sinópticas y formativas, mientras que alrededor de un tercio (el 34%) se clasificó como formativa. Las evaluaciones meramente sinópticas se cifraron en 12, y se registró una metaevaluación. Estos fines tan variados llevan a pensar que las necesidades en materia de aprendizaje y rendición de cuentas de la organización se atendieron en la misma medida.

Tabla II  
Evaluaciones realizadas en 2021 según el tipo

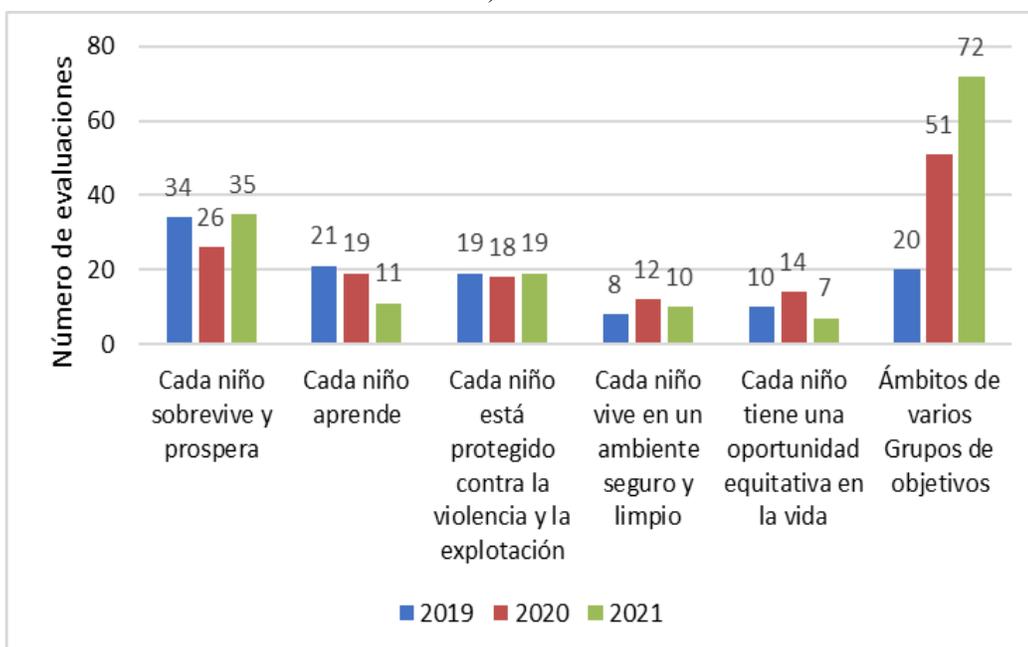
Tipo de evaluación	Número de evaluaciones	Porcentaje del total de evaluaciones
Formativa	53	34
Sinóptica	19	12
Sinóptica y formativa	81	53
Metaevaluación	1	1

Fuente: Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación.

## 1. Distribución del Grupo de objetivos

29. Desde 2019, se ha detectado un aumento interanual del número de evaluaciones que abarcan varios Grupos de objetivos del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 a medida que las oficinas regionales y en los países han cambiado de enfoque en favor de evaluaciones más estratégicas que fundamentan la totalidad del programa para el país, en vez de evaluar intervenciones de manera aislada.

Figura V  
Cobertura temática de las evaluaciones, 2019-2021



Nota: No hay datos sobre 2018 porque el seguimiento de la cobertura temática no se sistematizó hasta 2019.

Fuente: Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación.

30. El plan de evaluaciones mundiales para 2022-2025 (E/ICEF/2022/3) se formuló para garantizar una amplia cobertura en los cinco Grupos de objetivos, así como en la

acción humanitaria y en cuestiones transversales. Así pues, se espera que el equilibrio de la cobertura de los Grupos de objetivos siga mejorando.

## 2. Evaluaciones conjuntas e interinstitucionales

31. En todos los niveles de la organización, los miembros del personal dedicados a la supervisión mantienen una participación activa en el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y sus grupos de trabajo, que pretenden consolidar las prácticas de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas. Aquí se incluye la aportación de recomendaciones para los documentos de orientación y la puesta en común de vivencias como vía para fomentar el aprendizaje.

32. Al margen de esta colaboración generalizada en el plano normativo, desde 2018 ha aumentado también la cifra de evaluaciones cuya gestión se desarrolla en conjunción con uno o más organismos de las Naciones Unidas. De las diez evaluaciones que en 2021 se administraron en cooperación con otros organismos de las Naciones Unidas, dos tuvieron lugar a nivel mundial: la síntesis de la evaluación interinstitucional del trabajo del sistema de las Naciones Unidas y el Banco de Desarrollo para la consecución del ODS 6, y la evaluación conjunta de la fase 3 (2018-2021) del Programa Conjunto del UNFPA y el UNICEF sobre la Eliminación de la Mutilación Genital Femenina: Acelerar el Cambio.

33. Cabe destacar la labor acometida en el nivel descentralizado con miras a realizar evaluaciones conjuntas en países como Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, la República de Moldova, Sudán del Sur, Sri Lanka y Zimbabwe. A modo de ejemplo, en la República de Moldova, el ejercicio consistió en una evaluación sistémica que examinó la respuesta colectiva del sistema de las Naciones Unidas ante las prioridades nacionales de desarrollo. A lo largo del Decenio de Acción, será necesario acelerar el ritmo de tendencias positivas como esta a fin de respaldar las iniciativas encaminadas a recuperar el terreno perdido y volver a encarrilar los progresos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

34. Hasta el momento, la publicación de respuestas conjuntas de la administración a evaluaciones conjuntas e interinstitucionales no ha sido una práctica sistematizada. No siempre se emite una respuesta conjunta de la administración a raíz de estos tipos de evaluaciones; cuando se da el caso, no suelen ser lo suficientemente prescriptivas y el seguimiento deja mucho que desear. A pesar de ello, sí que hay ejemplos positivos de respuestas conjuntas de la administración muy bien fundadas, sobre todo en el ámbito de las evaluaciones humanitarias interinstitucionales, de las que pueden extraerse algunas ideas sobre mejores prácticas. La experiencia acumulada hasta la fecha ha demostrado que las respuestas conjuntas de la administración son más contundentes si se han instaurado mecanismos formales de rendición de cuentas de índole conjunta o interinstitucional, como en el caso del Comité Permanente entre Organismos y el Plan de Acción Mundial a favor de una Vida Sana y Bienestar para Todos. Este tipo de medidas cobrará importancia en 2022 y en años posteriores dada la mayor atención que recibirán las actuaciones conjuntas e interinstitucionales y conforme a lo establecido en la revisión cuatrienal amplia de la política.

35. En el ámbito del desarrollo de las capacidades nacionales de evaluación, los avances han sido más modestos. De todas las evaluaciones que se examinaron en el Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación, el país de acogida solo encabezó 4 de ellas y participó como codirector en 11. Si bien supone una leve mejora con respecto a los datos de otros años, está muy por debajo de los compromisos adquiridos en la política de evaluación; en lo sucesivo, será indispensable redoblar estos esfuerzos.

36. La función de evaluación sigue prestando apoyo a los países a la hora de sopesar los avances en pos de los ODS. En marzo y mayo de 2021 y por tercer año consecutivo, el UNICEF colaboró con la Comisión Económica de las Naciones Unidas para África y el Centre for Learning and Evaluation and Results for Anglophone Africa para organizar una capacitación dirigida al personal gubernamental y del Fondo sobre la incorporación de la evaluación a los exámenes nacionales voluntarios del continente africano. Entre el 18 y el 20 de mayo de 2021, el UNICEF, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Asociación Internacional para la Evaluación del Desarrollo, el Instituto de Evaluación del Desarrollo de Alemania y EvalSDG proporcionaron capacitación destinada a funcionarios públicos de África y América Latina sobre cómo ligar las evaluaciones y las prioridades nacionales con miras a conseguir los ODS.

37. Asimismo, la función de evaluación prosiguió con su labor de apoyo a un amplio abanico de países –como el Brasil, Camboya, Fiji, Guinea, la India, Kosovo<sup>2</sup>, Madagascar y Uganda– a través del análisis de políticas públicas, la gestión de la evaluación y la ejecución de evaluaciones dirigidas por los países.

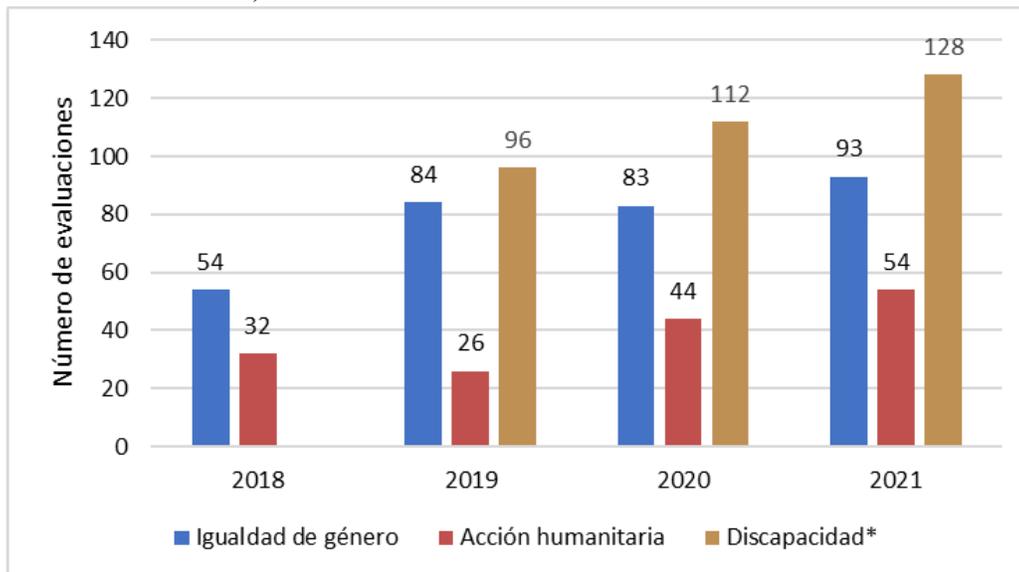
### **3. Cobertura de las evaluaciones de discapacidad, igualdad de género y acción humanitaria**

38. La cobertura de las evaluaciones de discapacidad, igualdad de género y acción humanitaria es una esfera prioritaria de la función. El número de evaluaciones que comprenden la discapacidad se mantiene al alza debido a que las oficinas integran la discapacidad en todos los programas y políticas. Los equipos de evaluación prestan especial atención a la incorporación de la discapacidad en el diseño, las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones. Con el propósito de velar por que nadie quede atrás, los evaluadores organizan grupos dirigidos de discusión en los que participan personas con discapacidad o sus familias y desglosan los datos por tipo de discapacidad para que las necesidades de dichas personas queden plasmadas como es debido en los informes de evaluación. La Oficina de Evaluación ha puesto en marcha una síntesis acerca de la inclusión de la discapacidad en las evaluaciones que llevará consigo la creación de orientaciones normativas para la función. También se ha procedido a definir el alcance de la evaluación intersectorial sobre la labor del UNICEF en pro de la inclusión de los niños con discapacidad.

39. En comparación con 2020, el número de evaluaciones que abarcaron el género y la acción humanitaria se incrementó en 2021. El género se incorporó en 93 evaluaciones durante 2021 frente a las 83 de 2020. La acción humanitaria en tanto que cuestión transversal estuvo presente en 54 evaluaciones de 2021 y en 44 de 2020. En lo tocante a las evaluaciones humanitarias, la función de evaluación mantiene su determinación de rendir cuentas ante las poblaciones afectadas. Para garantizar la rendición de cuentas ante ellas, se les facilita información sobre sus derechos y las normas de conducta previstas a las que están sujetas los equipos de evaluación; además, se las implica en la formulación de recomendaciones como partes interesadas clave.

<sup>2</sup> Las referencias a Kosovo han de entenderse en el contexto de la resolución 1244 (1999) del Consejo de Seguridad.

Figura VI  
**Número de evaluaciones que cubren la discapacidad, la igualdad de género y la acción humanitaria, 2018-2021**



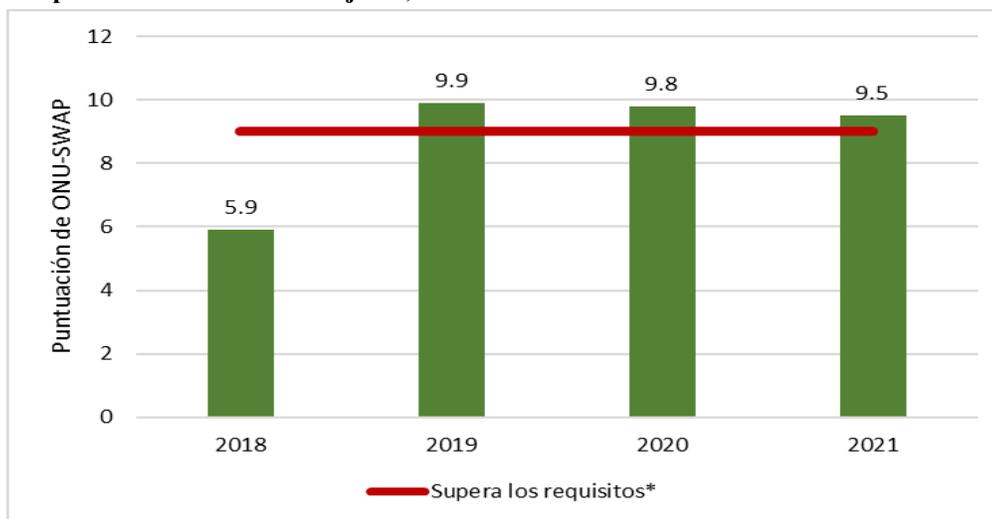
\* El seguimiento de la cobertura de la discapacidad en el Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación se inició en 2019.

Fuente: Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación.

40. El examen del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación arroja una mejora sostenida de la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el alcance del análisis de las evaluaciones (objetivos, criterios y preguntas o indicadores del marco de evaluación). Se han registrado menos avances en el uso de metodologías, métodos e instrumentos que tengan en cuenta las cuestiones de género, en el análisis de datos con dicha perspectiva y en el reflejo del análisis de género en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones. La organización ha seguido cosechando buenos resultados en virtud del Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Una vez se toma en consideración la evaluación de 2019 del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF para 2018-2021, el desempeño global de la cartera de evaluación en 2021 “supera los requisitos” aunque la valoración general de las evaluaciones por separado no alcanzara esa cota, como se muestra en la figura VII.

Figura VII

**Desempeño de la función de evaluación en virtud del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, 2018-2021**



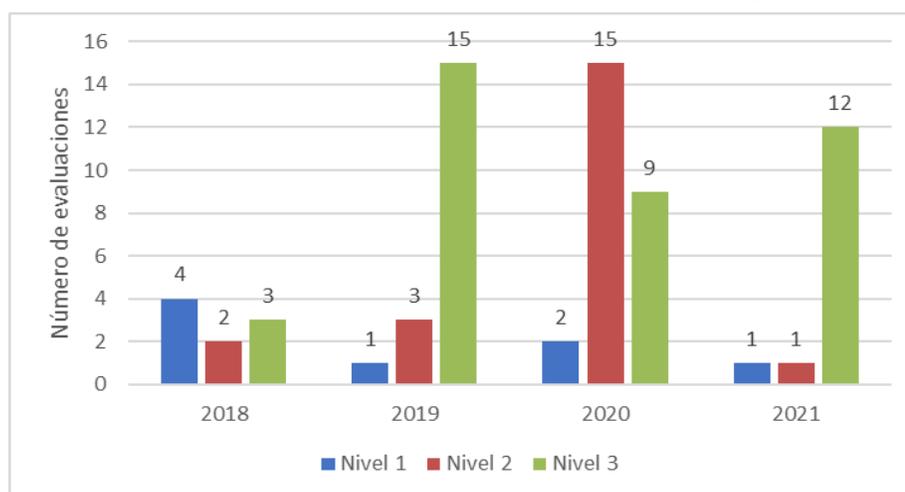
\* Para que se considere que una entidad “supera los requisitos”, la puntuación de ONU-SWAP que se otorga a los informes de evaluación debe ser de 9,01 como mínimo.

Fuente: Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación.

41. En 2021, la función siguió centrándose prioritariamente en la evaluación de situaciones de emergencia declarada. Como puede verse en la figura VIII, ese año se realizaron 14 evaluaciones de la acción humanitaria. De ellas, ocho tuvieron lugar en países que hoy se consideran emergencias de nivel 3 (cuatro en Afganistán, una en Sudán del Sur y tres en el Yemen), mientras que cuatro se dedicaron específicamente a la pandemia de COVID-19. También hay constancia de una evaluación de una emergencia de nivel 1 en Somalia y otra de nivel 2 en Cabo Delgado (Mozambique). Más allá de dichas evaluaciones, se ejecutaron 12 valoraciones en tiempo real que ponían el foco en la respuesta a la COVID-19 (no se reflejan en la figura VIII, ya que no se predefinieron como evaluaciones).

Figura VIII

**Número de evaluaciones humanitarias según el nivel de emergencia, 2018-2021**



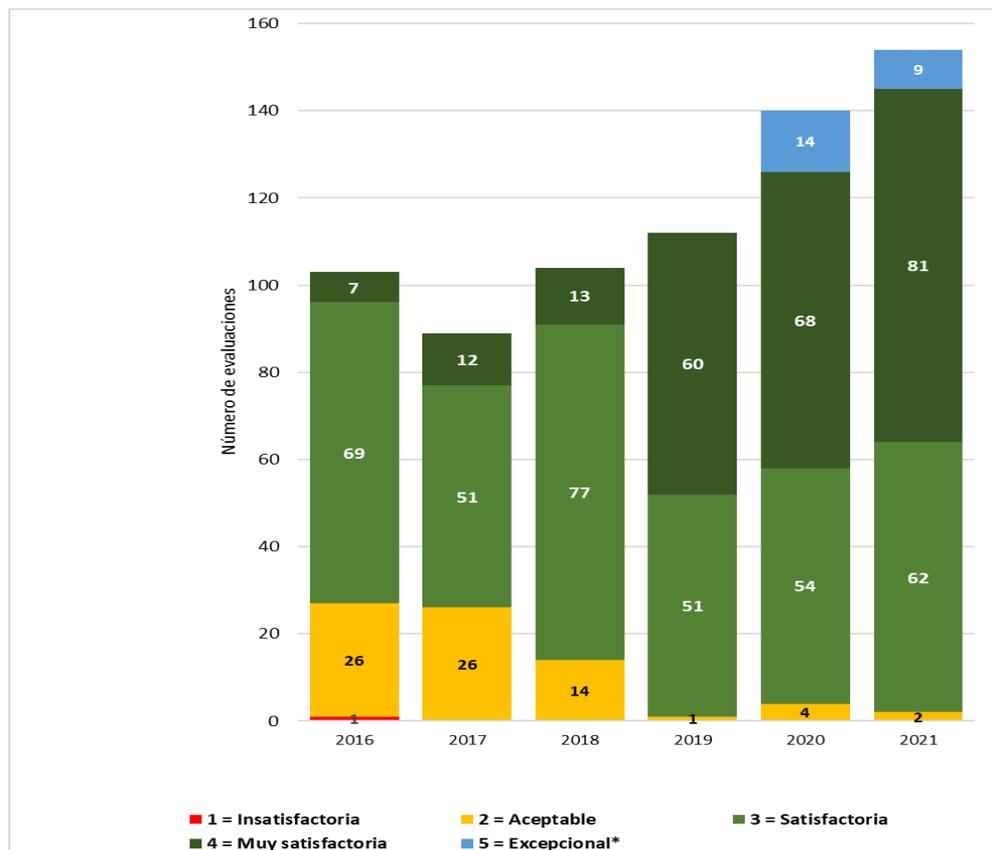
Fuente: EISI.

### C. Calidad de la evaluación

42. En general, el pabellón de la calidad de la evaluación permaneció alto durante 2021. Si bien se produjo una ligera disminución en 2020, el desempeño se recuperó al año siguiente y volvió a los niveles anteriores a la pandemia. De las 154 evaluaciones que una empresa externa revisó de forma independiente con el Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación, 9 (el 6%) se calificaron de “excepcionales”, 81 (el 53%) de “muy satisfactorias” y 62 (el 40%) de “satisfactorias”. Tan solo 2 (el 1%) tuvieron la consideración de “aceptables” y ninguna puntuó como “insatisfactoria”, una tendencia positiva ininterrumpida desde 2016.

Figura IX

#### Puntuaciones totales de la calidad de la evaluación, 2016-2021



\* La calificación “excepcional” se utilizó por primera vez en el ciclo de 2020 a raíz de un análisis del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación.

Fuente: Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación.

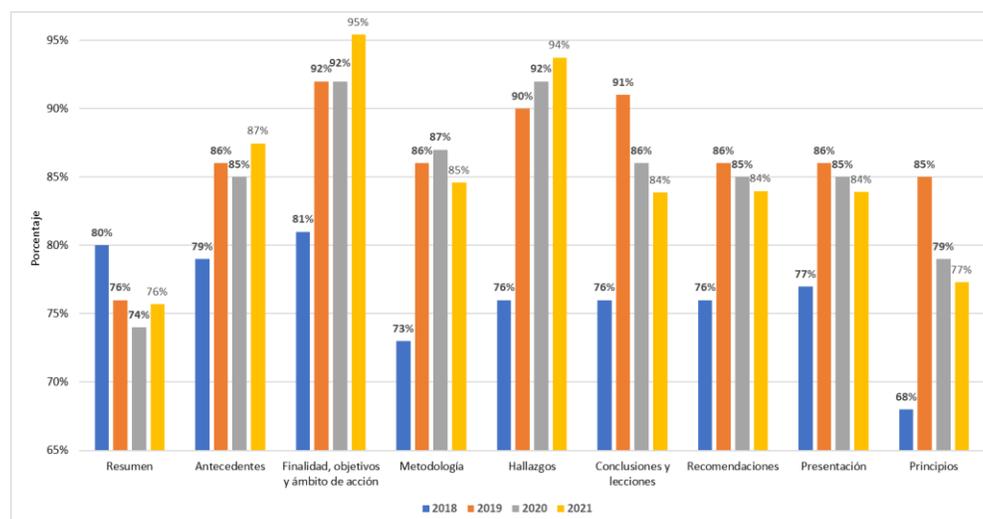
43. Al estudiar con más detenimiento cada elemento de los informes de evaluación, el panorama resultante es desigual. En ciertas evaluaciones de 2021, las secciones de lecciones aprendidas, resumen y principios de la evaluación no estuvieron a la altura de otros aspectos de los informes. En ese sentido, merece la pena señalar que la sección de lecciones aprendidas –que representa el 5% de la ponderación del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación– es ahora un elemento obligatorio. El cambio se materializó en 2021 con la idea de poner de relieve la importancia de formular bien las lecciones en aras del aprendizaje institucional. Por otro lado, redactar un resumen demasiado largo o que no ofrece suficiente información detallada como para resultar de utilidad como documento independiente también menoscabó la calidad de la evaluación. Además, algunos informes no fueron

precisos al mencionar cómo se había integrado la discapacidad en la evaluación. Este factor se incluyó hace poco en el Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación y motivó que las puntuaciones correspondientes a los principios de la evaluación fueran más bajas.

44. En un buen número de casos, no poder recopilar pruebas sobre el terreno perjudicó la calidad y la fiabilidad de las evaluaciones. Por ejemplo, los datos del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación relativos a la cartera de 2021 evidenciaron que la metodología de las evaluaciones no alcanzaba el mismo grado de rigor que en los dos años anteriores.

Figura X

**Puntuación promedio de la calidad de la evaluación según la sección del informe, 2018-2021**



*Nota:* Para cada sección del informe, la puntuación de la calidad oscila entre 0 y 100 (donde 0 equivale al peor resultado posible en cuanto a puntuación promedio de la calidad y 100 equivale a una puntuación promedio perfecta en todos los informes que se tienen en cuenta cada año).

*Fuente:* Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación.

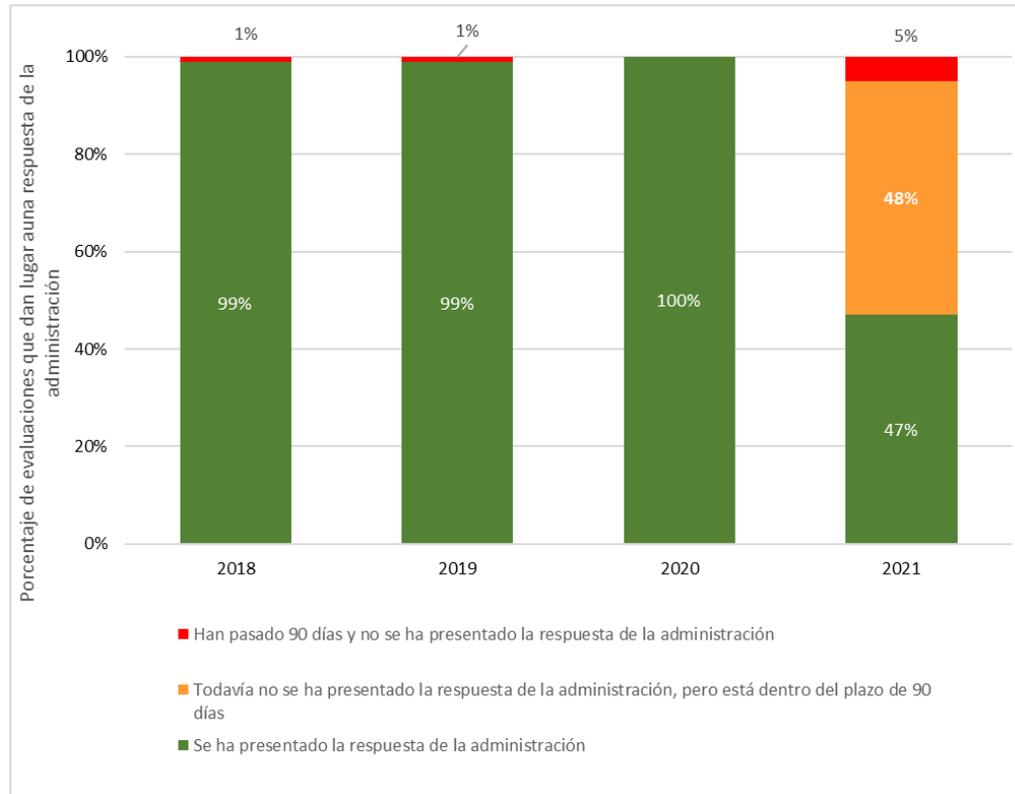
## D. Garantizar el aprendizaje institucional a partir de las evaluaciones

### 1. Presentación y ejecución de las respuestas de la administración a las evaluaciones

45. Las respuestas de la administración son una plataforma crucial para velar por la adopción de las recomendaciones de la evaluación. La política de evaluación del UNICEF dictamina que las respuestas de la administración han de presentarse en un plazo de 60 días desde el momento en que se añade la evaluación a la base de datos de la Integración de los sistemas de información objetiva (EISI, por sus siglas en inglés). Aunque la fecha límite se amplió a 90 días en 2020 y 2021 como consecuencia de la pandemia de COVID-19, ha vuelto a fijarse en 60 días en 2022.

46. En general, las oficinas del UNICEF envían las respuestas de la administración a tiempo. El porcentaje de evaluaciones realizadas entre 2018 y 2020 que cuentan con una respuesta de la administración llega a alcanzar el 99%. Durante el ciclo de 2021 se ha presentado ya una respuesta de la administración para 73 evaluaciones (el 47%). De las 81 evaluaciones que carecen de ella, solo 7 han incumplido el plazo de 90 días y van con retraso.

**Figura XI**  
**Puntualidad en el cumplimiento del requisito de presentar una respuesta de la administración, 2018-2021\***

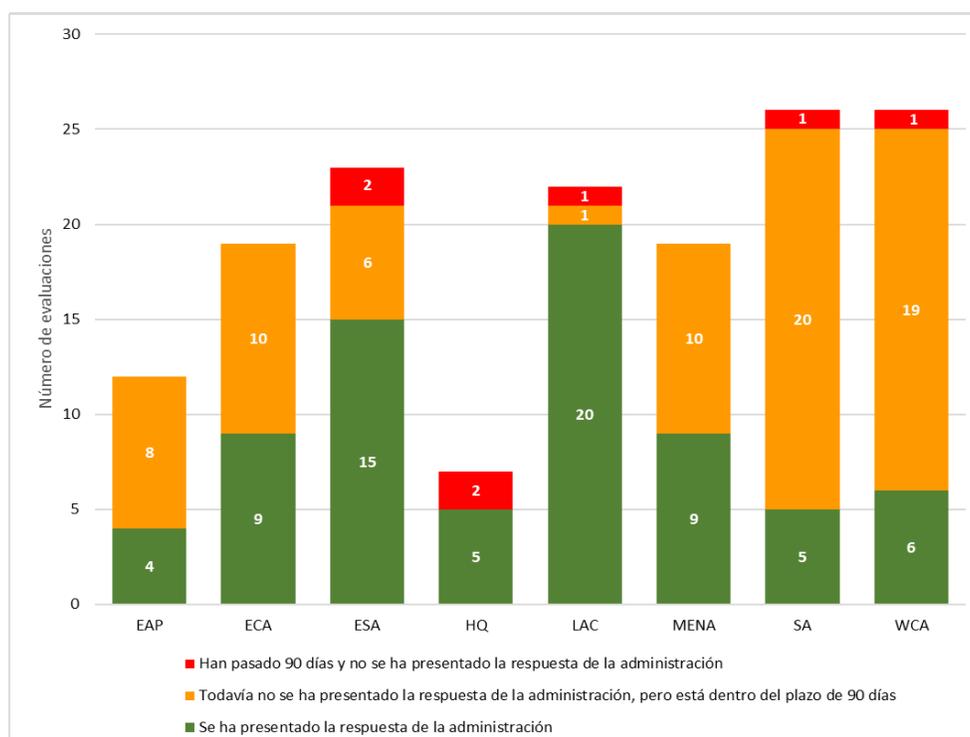


\* A causa de la pandemia de COVID-19, el plazo de presentación de la respuesta de la administración pasó de 60 a 90 días en 2020 y 2021.

Fuente: EISI.

47. De las respuestas de la administración que no se presentaron a tiempo, un número desproporcionado de ellas concernía al nivel mundial, mientras que ninguna respuesta se retrasó en tres de las siete regiones (Asia Oriental y el Pacífico, Europa y Asia Central y Oriente Medio y Norte de África).

Figura XII  
**Puntualidad en el cumplimiento del requisito de presentar una respuesta de la administración según la ubicación, 2021**

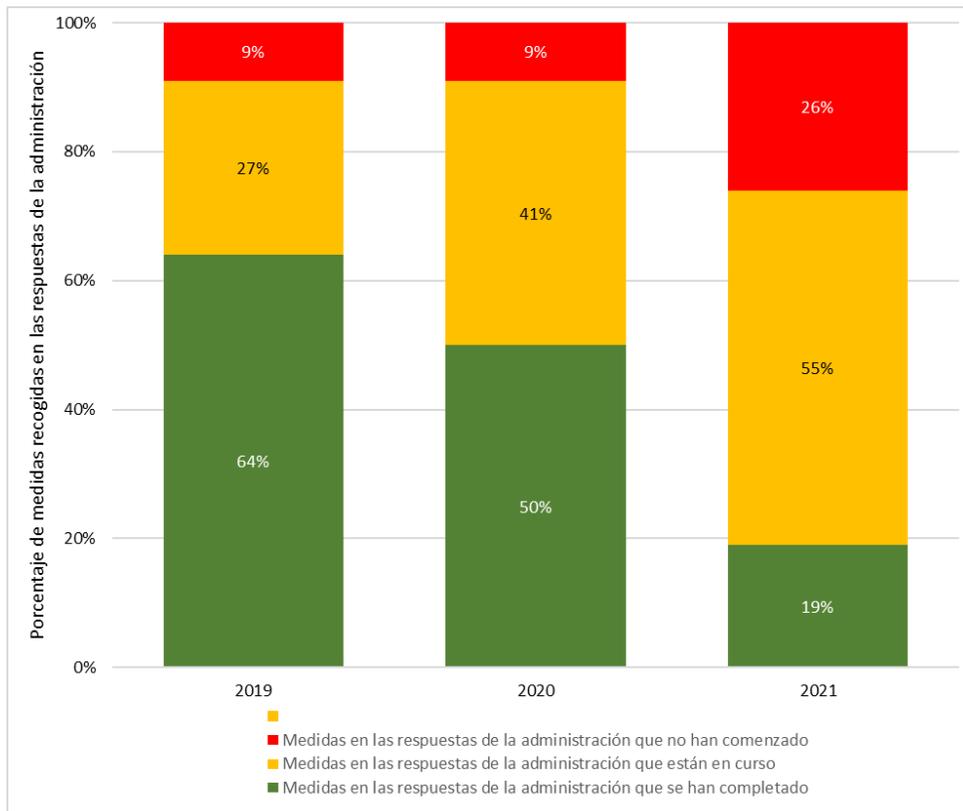


*Leyenda:* EAP: Asia Oriental y el Pacífico; ECA: Europa y Asia Central; ESA: África Oriental y Meridional; HQ: sede; LAC: América Latina y el Caribe; MENA: Oriente Medio y Norte de África; SA: Asia Meridional; WCA: África Occidental y Central.

*Fuente:* EISI.

48. En los últimos años, la cantidad de actuaciones prometidas en las respuestas de la administración que se han llevado a la práctica ha aumentado de modo considerable. En el UNICEF, la tasa de implantación de las medidas recogidas en las respuestas de la administración a evaluaciones finalizadas en 2019 se sitúa ahora mismo en el 91% (el 64% ya se ha rematado y el 27% está en curso), mientras que solo el 9% ha quedado pendiente de comenzar. Para las evaluaciones de 2020, la tasa de ejecución es del 91% (el 50% ya se ha rematado y el 41% está en curso).

Figura XIII  
Estado de ejecución de las actuaciones indicadas en las respuestas de la administración, 2019-2021



Fuente: EISI.

#### Recuadro II

#### Evaluaciones influyentes en 2021: vinculación de los programas humanitarios y de desarrollo

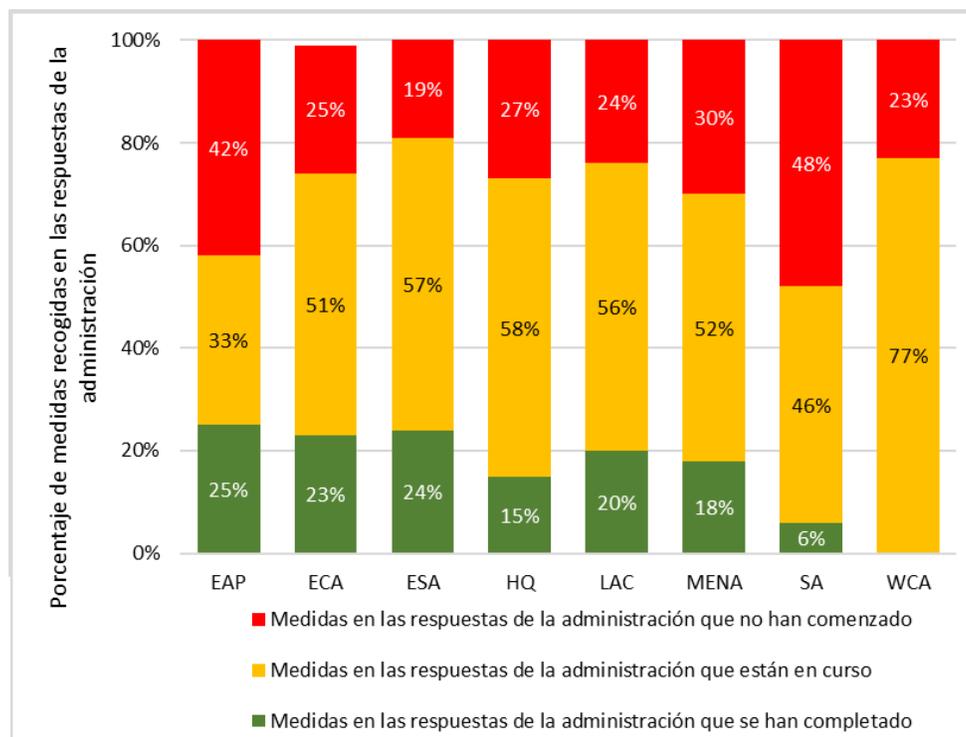
La “Evaluación formativa de la labor del UNICEF para vincular la programación humanitaria y de desarrollo” sentó las bases del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 y de la terminología de la revisión cuatrienal amplia de la política de 2020, de modo que ponía énfasis en “fortalecer la cooperación, la coherencia y la complementariedad” y “las contribuciones a la consolidación y el sostenimiento de la paz” en el plano interno en lo referente a la planificación, la programación y la presentación de informes del UNICEF, y a nivel externo a través de los mecanismos pertinentes del sistema de las Naciones Unidas.

La **Evaluación del Programa de País del programa de cooperación entre el Perú y el UNICEF de 2017-2021** fundamentó el diseño y la implantación del programa nacional de cooperación de 2022-2026, lo que contribuyó a la formulación de estrategias programáticas y al establecimiento de prioridades de ejecución a nivel nacional y subnacional. El diseño programático explica con claridad la integración de la gestión de emergencias en el programa para el país valiéndose de las lecciones aprendidas a raíz de la pandemia de COVID-19. Además, la evaluación se empleó para justificar la utilización de recursos ante el Gobierno del Perú, la sociedad peruana, los asociados nacionales, los organismos de cooperación y los donantes internacionales.

49. En el plano regional, apenas si varía el ritmo de implantación de las medidas recogidas en las respuestas de la administración a evaluaciones finalizadas entre 2019 y 2021. No obstante, la pandemia de COVID-19 repercutió en la ejecución de las actuaciones; se espera que recobren el impulso en 2022 a medida que se cancelan las restricciones vinculadas a la pandemia.

Figura XIV

**Estado de ejecución de las actuaciones indicadas en las respuestas de la administración según la ubicación, 2021**



*Leyenda:* EAP: Asia Oriental y el Pacífico; ECA: Europa y Asia Central; ESA: África Oriental y Meridional; HQ: sede; LAC: América Latina y el Caribe; MENA: Oriente Medio y Norte de África; SA: Asia Meridional; WCA: África Occidental y Central.

*Fuente:* EISI.

**Recuadro III**

**Evaluaciones influyentes en 2021: mejora del diseño de los programas**

La evaluación del programa de cooperación entre el Perú y el UNICEF de 2017-2021 fundamentó el diseño y la implantación del programa nacional de cooperación de 2022-2026, lo que contribuyó a la formulación de estrategias programáticas y al establecimiento de prioridades de ejecución a nivel nacional y subnacional. El diseño programático explica con claridad la integración de la gestión de emergencias en el programa para el país valiéndose de las lecciones aprendidas a raíz de la pandemia de COVID-19. Además, la evaluación se empleó para justificar la utilización de recursos ante el Gobierno del Perú, la sociedad peruana, los asociados nacionales, los organismos de cooperación y los donantes internacionales.

**2. Gestión de los conocimientos y comunicación de los resultados de la evaluación**

50. Hasta las evaluaciones de primerísima calidad sirven de poco si los encargados de adoptar decisiones no pueden acceder a ellas con facilidad y si no se prestan a

convertirse en enseñanzas prácticas para toda una gama de partes interesadas. Además, seguir al pie de la letra los procesos de la respuesta de la administración no tiene por qué dar como resultado unas respuestas válidas ni bien orientadas a la aplicación de las recomendaciones correspondientes. De cara al futuro, la función –y la administración– necesita ideas innovadoras a fin de que las evaluaciones logren los máximos beneficios posibles para los niños y las niñas en el Decenio de Acción.

51. La rendición de cuentas del personal directivo del UNICEF consiste en velar por la calidad y la ejecución de las respuestas de la administración, pero la función de evaluación tiene un gran margen de maniobra en lo que respecta a hacer lo posible no solo para que estas respuestas se acaten en buena medida, sino también para que ese cumplimiento tenga razón de ser. Tal y como se pudo ver en la sección anterior, la calidad de los dos aspectos más determinantes para conseguir que la evaluación goce de aceptación –las secciones de resumen y lecciones aprendidas– ha ido en declive desde 2019. La Oficina de Evaluación procurará reforzar sus plantillas y orientaciones relacionadas con estos aspectos, así como las que tienen que ver con las respuestas de la administración. A partir de 2022, la Oficina de Evaluación encargará también una revisión de las respuestas vigentes de la administración y su ejecución con la intención de que el personal directivo reciba una valoración fundamental que tenga utilidad práctica. Entretanto, el UNICEF ha perfeccionado la plataforma EISI de manera que permita enviar notificaciones sobre respuestas de la administración pendientes y medidas cuyo plazo está próximo a cumplirse. Por otra parte, antes de que se cierre la respuesta de la administración, será obligatorio adjuntar documentos probatorios donde se demuestre que las actuaciones se han llevado a término por completo; un revisor ajeno a la oficina en cuestión tendrá que corroborarlo.

52. Es fundamental reconocer que otras partes de la organización –como el personal, los asociados, la Junta Ejecutiva y el Comité Asesor de Auditoría– también desempeñan un papel fundamental en el seguimiento del proceso de respuesta de la administración y en la mejora de la rendición de cuentas institucional en general. Dado que vivimos en un contexto de exceso de información, comunicar el resultado de las evaluaciones con la máxima eficacia posible cobra una importancia vital. Con este objetivo en mente, la Oficina de Evaluación ha ampliado sus alianzas y adelantos tecnológicos para facilitar el acceso a las pruebas obtenidas durante la evaluación. Global Development Commons, que inició su andadura en septiembre de 2020, es una plataforma accesible a todo el mundo que permite consultar datos de evaluación a través de un dominio público. La plataforma cuenta con el respaldo del UNICEF y los datos de evaluación que ofrece constituyen su contenido básico junto con la información complementaria de los asociados externos sobre la infancia y la juventud. La Oficina de Evaluación cuenta con representación en el grupo de trabajo de plataformas digitales del Fondo, que persigue la meta de facilitar soluciones digitales orientadas a los datos, los análisis y la gestión de los conocimientos.

53. Por su parte, la función de evaluación también da sostén a un centro de recursos sobre evaluaciones en el que pueden encontrarse las lecciones aprendidas, los documentos técnicos y otros instrumentos relacionados con la puesta en marcha de una evaluación. De modo parecido, la función de evaluación mantiene sitios web colaborativos para toda la organización que se alojan en SharePoint. Dichos sitios hacen las veces de espacios de creación conjunta y de bibliotecas digitales en las que se almacenan documentos, artículos y demás materiales que tengan que ver con los seminarios web y los encuentros de aprendizaje sobre evaluaciones.

54. En 2021, la Oficina de Evaluación organizó una sucesión de encuentros de aprendizaje que englobaron seminarios web (para asistentes del plano interno y externo), actividades de aprendizaje mundiales (dos en 2021), una semana dedicada al aprendizaje multimedia sobre la COVID-19 y diversos actos de Global

Development Commons que reunieron al UNICEF, universidades, organizaciones no gubernamentales y estudiantes del Sur Global. La serie de seminarios web de Global Development Commons congregó a especialistas que trabajan para el UNICEF y a asociados externos como la Organización Internacional del Trabajo, la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, a Sustainable Development Goals Youth Academy y a universidades de la India, Kenya, el Pakistán, el Perú y los Estados Unidos de América.

Recuadro IV

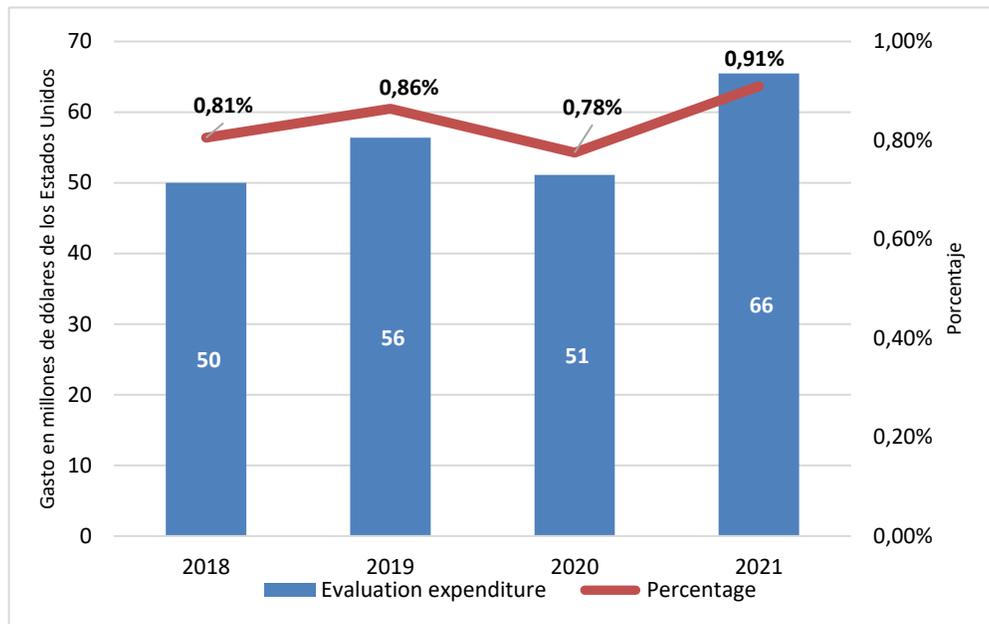
**Evaluaciones influyentes en 2021: fortalecimiento de las políticas de protección de la infancia por medio de la evaluación**

La Ley de la infancia de 1998 de Ghana desempeña un papel central en la protección de los derechos de los niños y las niñas del país, y especifica en qué consiste la función de los trabajadores sociales que se ocupan de casos de pensiones alimenticias. No obstante, esto redundó en una sobrecarga de casos para los trabajadores sociales. La evaluación sinóptica y formativa del programa de protección de la infancia del Gobierno de Ghana y el UNICEF (2012-2019) propuso recurrir en su lugar al sistema de juzgados de familia. Por lo tanto, se modificó el procedimiento operativo estándar intersectorial del ámbito de la protección de la infancia y el bienestar familiar, y los casos de pensiones alimenticias infantiles han pasado a contemplarse como “de bajo riesgo”, lo que significa que su gestión no debe recaer en los trabajadores sociales. Asimismo, la evaluación ha motivado que se propongan otras reformas a la Ley de la infancia.

**E. Recursos financieros y gasto en evaluación**

55. Entre 2018 y 2021, el UNICEF registró un aumento del gasto total en programas (que pasó de 6.200 millones de dólares en 2018 a 7.200 millones de dólares en 2021). Como ilustra la figura XV, ese cambio redundó en un incremento del gasto total en evaluación. En la figura XVI se ofrece una visión general de las tendencias con la fórmula vigente, que se empleó a lo largo del cuatrienio 2018-2021.

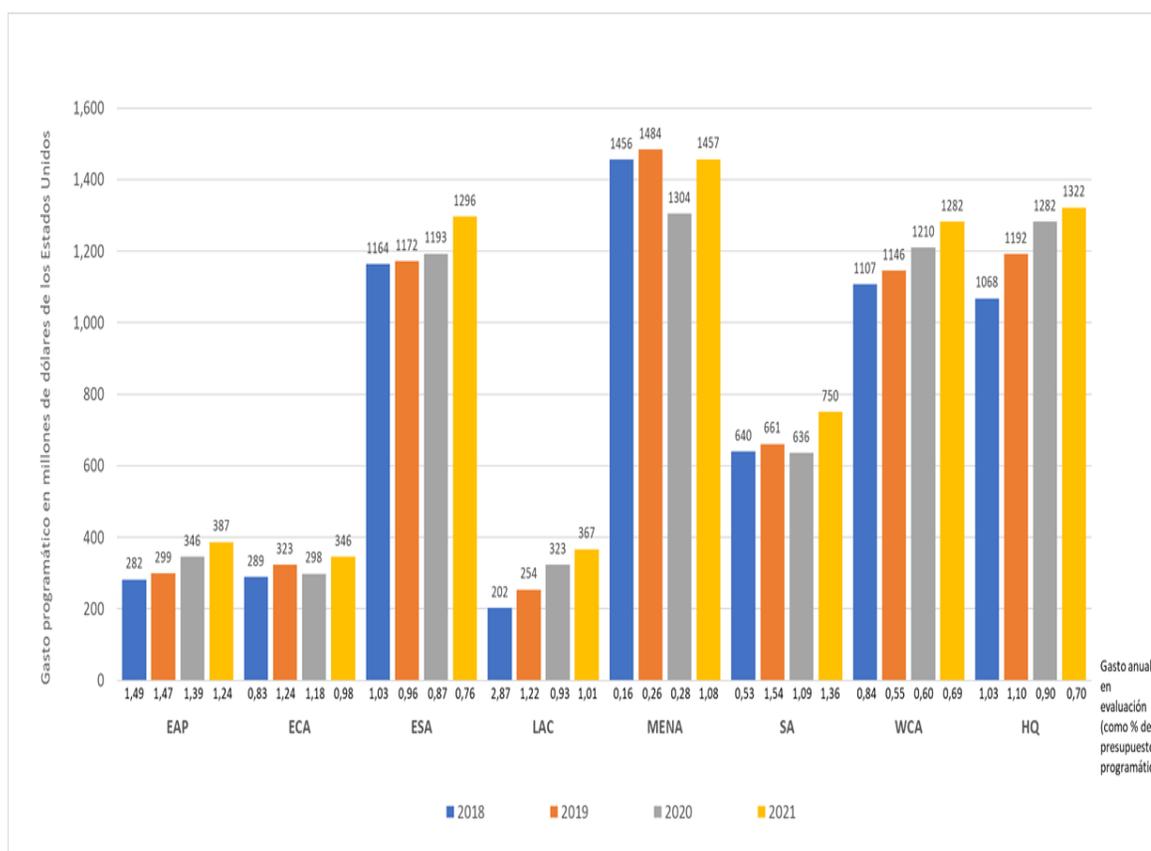
Figura XV  
**Gasto del UNICEF en evaluación expresado en dólares y como porcentaje del presupuesto programático total, 2018-2021**



Fuente: Panel de información del desempeño de la función de evaluación de InSight.

56. El desempeño en la dimensión del gasto en evaluación mejoró en 2021 frente a 2020: esta clase de gasto supuso el 0,91% del gasto total en programas. En el plano descentralizado, todas las regiones traspasaron el umbral del 0,5%. Los gastos fueron notablemente más altos en Oriente Medio y Norte de África, que invirtió el 0,80% del gasto programático en evaluaciones; en Asia Meridional, el gasto en evaluación también experimentó una fuerte subida.

Figura XVI  
**Gasto en programas y porcentaje del gasto en evaluación según la ubicación, 2018-2021\***



\*Las barras y las cantidades que aparecen sobre ellas indican el gasto en programas para cada región y año. El número que se muestra debajo de las barras es el porcentaje del presupuesto programático que se destinó a la evaluación en cada región y en el año indicado.

*Leyenda:* EAP: Asia Oriental y el Pacífico; ECA: Europa y Asia Central; ESA: África Oriental y Meridional; HQ: sede; LAC: América Latina y el Caribe; MENA: Oriente Medio y Norte de África; SA: Asia Meridional; WCA: África Occidental y Central.

*Fuente:* Panel de información del desempeño de la función de evaluación de InSight.

57. Además de por la obligación de mantener la atención de forma continua para que la función de evaluación disponga de los recursos suficientes, el cuatrienio que nos ocupa será fundamental para establecer un punto de referencia de cara a los progresos en cuanto al seguimiento del gasto en evaluación del UNICEF frente a las tendencias y las prácticas en vigor de otros organismos de las Naciones Unidas. La Oficina de Evaluación ha comenzado a recopilar esta información para aportar datos al debate.

58. Buena parte de los avances que se sintetizan en el presente informe se deben en gran medida al aumento generalizado del gasto en evaluación en términos absolutos durante los últimos años (particularmente en el plano descentralizado) y que ha sido posible gracias a la creación del Fondo Mancomunado para las Evaluaciones. De ahora en adelante, y para que la ampliación de la cobertura en el plano descentralizado sea sostenible, velar por que esta fuente de financiación no se agote cobrará una importancia capital.

## 1. Capacidad en materia de recursos humanos

59. Los recursos financieros que se aportaron a la función de evaluación han resultado decisivos para conseguir los recursos humanos que exigen las evaluaciones. Todas las regiones han logrado contratar a especialistas en evaluaciones multipaíses que

han cumplido un cometido trascendental en la ejecución de las evaluaciones, sobre todo en contextos de pocos recursos. Las oficinas donde estos especialistas prestan sus servicios tienen ahora la posibilidad de aunar recursos para llevar a cabo evaluaciones. A fin de que se apliquen los parámetros de cobertura de la política, algunas oficinas cuyo presupuesto supera los 100 millones de dólares hacen lo posible por contar con un especialista en evaluaciones, ya que se espera que realicen evaluaciones todos los años.

Cuadro V

**Evaluaciones influyentes: evaluación multipaís de la respuesta del UNICEF en materia de desarrollo en la primera infancia a raíz de la COVID-19 en Europa y Asia Central**

El estudio de caso de Croacia de la evaluación multipaís de la respuesta del UNICEF en materia de desarrollo en la primera infancia a raíz de la COVID-19 en Europa y Asia Central facilitó información rápida y con base empírica que sirvió para introducir mejoras graduales en las intervenciones de desarrollo en la primera infancia que se adaptaron con motivo de la respuesta a la COVID-19. La evaluación ayudó a enriquecer el entorno normativo de Croacia y se centró en prestar asistencia a las familias, los niños y las niñas más vulnerables en todos los planes de emergencia, así como en que el Gobierno respaldara la ampliación. También representó una valiosa contribución al desarrollo en Croacia de un nuevo documento del programa para el país del UNICEF.

60. En consonancia con su determinación de potenciar la capacidad del personal en materia de evaluación, la Oficina de Evaluación cosechó importantes avances en 2021 referentes al programa de aprendizaje combinado sobre evaluación dirigido al personal y los asociados. La iniciativa consiste en facilitar una capacitación en línea de nivel intermedio que se vale de una plataforma interactiva, tras la cual se acude a una capacitación presencial sobre evaluación de nivel avanzado que organiza la Universidad Nacional de Singapur y dura dos semanas. En 2021 se puso en marcha un curso piloto y se celebraron dos convocatorias de la capacitación en línea con facilitación; en ellos participaron personas de cuatro regiones (Asia Oriental y el Pacífico, África Oriental y Meridional, Europa y Asia Central y Asia Meridional). Los 53 asistentes que completaron el curso recibieron un diploma de acreditación. La facultad que ofertará el programa en francés y español en 2022 ha abierto un proceso de contratación. La Universidad Nacional de Singapur preparó el plan de estudios de la formación presencial, que se impartirá en 2022 a unos 100 alumnos entre personal y asociados. Por otra parte, ha comenzado la fase de prueba de dos cursos en línea a ritmo personalizado. El lanzamiento de la versión definitiva está previsto para el segundo semestre del año.

## V. Conclusión y medidas futuras

61. Las dificultades que suscitó la pandemia de COVID-19 no cesaron en 2021. Como forma de adaptarse a estos problemas inauditos, la función de evaluación encontró nuevos métodos de trabajo, nuevos productos de evaluación que contribuyen a fundamentar la respuesta en curso y nuevas alianzas de evaluación con los que afrontan los ámbitos de la evaluación que guardan una relación específica con esta emergencia sanitaria sin precedentes.

62. Pese a las restricciones, la función de evaluación mantuvo sus buenos resultados en los indicadores vigentes del desempeño: las actividades de evaluación y la cobertura se intensificaron, al igual que el gasto en evaluación. En líneas generales,

la calidad de la evaluación permaneció en un nivel elevado y los requisitos de la respuesta de la administración se cumplieron de forma casi unánime, lo que apunta a que parecen darse algunas de las condiciones previas necesarias (si bien no suficientes del todo) para adoptar medidas sustanciales fruto de las recomendaciones de la evaluación. Como dejan patente los ejemplos que se han expuesto en este informe, las evaluaciones han supuesto un beneficio para la labor de la organización de varias formas importantes.

63. La pandemia no solo trajo consigo problemas, sino también oportunidades. La recopilación de datos a distancia se convirtió en un remedio temporal imprescindible para sortear las restricciones de acceso, mientras que las evaluaciones y valoraciones en tiempo real, las síntesis y las revisiones dejaron patente que es posible generar análisis útiles con rapidez y de forma relativamente somera. Incluso si algunos de estos remedios temporales no son sostenibles por entero, sirven como ejemplo de que es posible optimizar la evaluación sin menoscabar gravemente el carácter analítico e independiente de la labor de la función.

64. Simultáneamente, la adaptación de la función a las dificultades persistentes permite extraer lecciones valiosas para el cuatrienio en curso. El plan de evaluaciones mundiales para 2022-2025 hace un resumen de dichas lecciones y ofrece un atisbo preliminar de algunas de las corrientes más destacadas que marcan el rumbo estratégico de la función en 2021. Aquí se incluye dar mucha más prioridad a la generación de información en el nivel de resultados y de impacto. También abarca la ampliación del rango de ejercicios de evaluación a disposición de los gestores que se han concebido para ayudar a fundamentar el trabajo de la organización de modo más rápido y puntual.

65. El plan de evaluaciones mundiales también señala el camino que lleva al refuerzo considerable de la armonización y la integración tanto en el seno de la función como con los asociados. Consiste en, entre otros resultados, una mayor cohesión entre las carteras de evaluación de manera que se adopte un enfoque más integral y proclive a considerar a cada menor como un todo; una integración más sistemática y efectiva del género, la discapacidad y demás factores de vulnerabilidad a fin de garantizar que ningún niño se queda atrás; más coherencia entre los tres niveles de la función de evaluación; un aumento de la coordinación y la colaboración con funciones distintas, pero complementarias, como el seguimiento, la investigación y la auditoría; y una cooperación más intensa con asociados en la evaluación tanto tradicionales como no tradicionales que se manifieste como una mejora de las evaluaciones conjuntas e interinstitucionales que tienen que ver con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

66. Los datos sobre el desempeño que se proporcionan en este informe anual constituyen una fuente complementaria de información de la que se desprenden enseñanzas con las que concretar medidas futuras. Algunos aspectos de este análisis refuerzan las lecciones y el rumbo estratégico que se vertieron en el plan de evaluaciones mundiales para 2022-2025, mientras que otros aportan insumos adicionales al rumbo estratégico de la función mediante nuevos datos e información que no estaban en nuestro poder cuando se formuló el plan cuadrienal.

67. Una de las lecciones principales es que todavía existe un desajuste entre la utilización de evaluaciones tradicionales y la de otros tipos de ejercicios de evaluación menos convencionales, como los estudios de la evaluabilidad, las síntesis y las valoraciones y evaluaciones en tiempo real. Aunque la función de evaluación ha ampliado su catálogo de ejercicios de evaluación para así hacer frente a las exigencias y las dificultades singulares de la pandemia de COVID-19, estas actividades no tradicionales no han dejado de ser una pequeña minoría de los ejercicios que se crearon en 2021. Si la función de evaluación aspira a seguir en las mejores

condiciones posibles para cumplir su cometido en el Decenio de Acción, tendrá que buscar un nuevo equilibrio entre las evaluaciones tradicionales y las modalidades menos convencionales que ofrece. Por un lado, habrá que conceder más importancia a las evaluaciones en el nivel de resultados y de impacto, algo que la Junta Ejecutiva ya ratificó en su decisión 2022/5. Por otro lado, la función también debe incorporar una mayor cantidad de los ejercicios preliminares, rápidos y someros a los que puede recurrirse; entre ellos, los estudios de la evaluabilidad, las valoraciones y evaluaciones en tiempo real, las revisiones y las síntesis de evidencias. Las cuatro primeras modalidades serán claves para cuantificar los resultados tangibles en favor de los niños bajo el prisma de la rendición de cuentas, mientras que la última resultará fundamental para que la organización alcance dichos resultados. Todas estas diligencias requerirán dar más prioridad a las tareas de evaluación conjunta e interinstitucional de forma que estén más arraigadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

68. Otra lección radica en que no hay que dar por sentado que la calidad de la evaluación va a mantenerse; por el contrario, que siga en un nivel elevado –y que mejore, claro está– exige permanecer alerta e idear soluciones creativas. Aunque la calidad de las evaluaciones fue relativamente buena en 2021 por norma general, las puntuaciones en ciertos ámbitos clave se habían estancado o habían empeorado con respecto a las de años anteriores. Si bien las adaptaciones vinculadas a la COVID-19 podrían justificar algunas de estas carencias, no siempre son la explicación para todas ellas. En 2022 se llevará a cabo un análisis más minucioso que determine las causas específicas de las fluctuaciones de la calidad. Además, se examinará la plataforma del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación para comprobar que está actualizada, se aplica de forma homogénea y se ha perfeccionado de modo que registre la variedad de enfoques de aseguramiento de la calidad que podrían ser necesarios para los diversos tipos de ejercicios de evaluación que se preparan en la actualidad.

69. La calidad no basta de por sí para garantizar que una evaluación llegará su fin último, que es influir en las medidas, las decisiones y el rumbo estratégico general del UNICEF y sus asociados. Aunque el hecho de que la obligación de emitir una respuesta de la administración se respetara en gran medida en 2021 sea alentador, eso no implica que las respuestas de la administración sean igual de sólidas ni que se hayan llevado a la práctica y se esté haciendo un seguimiento constante de ellas. Así pues, la tercera lección que se extrae del presente análisis es que debe prestarse más atención al seguimiento institucional de las evaluaciones. En 2022 se emprenderá un análisis crítico que, de ser el caso, señalará las mejoras que tal vez se necesiten en aspectos “que afectan a la oferta”; es decir, aspectos de la propia evaluación tales como la formulación de recomendaciones, la metodología que sigue el Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación para puntuar la calidad de las recomendaciones, la gestión de la evaluación y el proceso de respuesta de la administración, aparte de otros factores. De manera paralela, el análisis crítico estudiará los ámbitos susceptibles de mejora desde el punto de vista del usuario final, como las plataformas y las estructuras de gobierno que rodean a la preparación y la aplicación de la respuesta de la administración. Para terminar, se encargará una síntesis orientada a definir qué esferas operacionales de la organización han sido el blanco reiterado de las recomendaciones de la evaluación, pero sin que se hayan tomado medidas determinantes. De este modo, la función de evaluación se suma al resto de la organización en el contexto de un cambio más drástico hacia el nivel de resultados y de impacto, tal y como se dispone en el Plan Estratégico para 2022-2025.

70. Se necesitarán recursos para poder iniciar los grandes cambios estratégicos descritos a la vez que se conservan los avances hasta la fecha. En ese mismo espíritu, el presente análisis desvela que la provisión de recursos suficientes a la función –una

directiva que la Junta Ejecutiva aprobó con su decisión 2018/10 y que subrayó en la decisión 2022/5— es un dominio que exigirá una atención constante durante este cuatrienio. Aunque es indispensable asegurar los recursos de la función como un todo, un motivo de especial preocupación estriba en dotar con recursos suficientes y previsibles a la función de evaluación descentralizada, que es el nivel donde se llevan a cabo la mayor parte de las evaluaciones, donde más progresos se constataron en 2021 y donde habrá que cuantificar el impacto con respecto a los ODS. Durante los últimos años, los gastos no relacionados con el personal de la función de evaluación descentralizada (y algunos de sus gastos en recursos humanos) se han cubierto con el Fondo Mancomunado para las Evaluaciones. El presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025 regulariza el Fondo al nivel propuesto, que asciende a 21,5 millones de dólares. En lo sucesivo, deberá hacerse un seguimiento continuo del Fondo Mancomunado para tener la certeza de que el monto basta para mantener los progresos notables que se han cosechado hasta el momento y para dar respuesta a las labores ambiciosas que nos depara este cuatrienio.

71. Para que la función de evaluación siga evolucionando y en condiciones de cumplir su finalidad, tendremos que ir más allá de las modalidades internas de análisis como el presente informe anual o el plan de evaluaciones mundiales para 2022-2025. A tal efecto, las conclusiones de este documento se examinarán más a fondo en 2022 con la finalidad de descubrir las causas subyacentes de los problemas continuados que han de resolverse, pero también las causas subyacentes de los aciertos que debemos ampliar y diseminar más en la función de evaluación. Asimismo, la Oficina de Evaluación encargará en 2022 una revisión por pares externa e independiente que analizará con más detenimiento las cuestiones mencionadas y la madurez general de la función de evaluación en toda la organización partiendo de una visión autónoma, imparcial y objetiva. Dicha revisión se traducirá en más orientaciones para la función de evaluación y, lo que es más importante, proporcionará unos insumos vitales para la revisión de la política de evaluación del UNICEF, que se presentará a la Junta Ejecutiva en 2023.

72. A través de las muchas medidas que se han expuesto anteriormente, se espera que la función de evaluación siga desarrollándose y mejorando sin perder comba frente a los problemas inauditos de la época que nos ha tocado vivir. Al aplicar la perspectiva de la evaluación en su propia labor en 2022 y más allá para velar por que sea tan oportuna, pertinente, eficaz, efectiva e influyente como sea posible, la función de evaluación procurará respaldar el aprendizaje y la rendición de cuentas institucionales de maneras incluso mejores, dotando así al UNICEF, sus asociados y la Junta Ejecutiva de los datos de evaluación indispensables para que, en el Decenio de Acción, los niños y las niñas de todo el mundo puedan ejercer sus derechos.

## VI. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Toma nota* del informe anual de 2021 sobre la función de evaluación en el UNICEF ([E/ICEF/2022/17](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2022/18](#)).
2. *Toma nota también* de la evaluación del cometido de organismo principal o codirector del UNICEF, su resumen ([E/ICEF/2022/19](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2022/20](#)).