



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
13 de abril de 2018  
Español  
Original: inglés

### Adopción de decisiones

#### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2018

11 a 14 de junio de 2018

Tema 8 del programa provisional\*

### Evaluación de las estrategias y programas del UNICEF para reducir el retraso del crecimiento en los niños menores de 5 años

#### Resumen\*\*

##### *Resumen*

El retraso del crecimiento en la primera infancia constituye un motivo importante de preocupación mundial debido a su relación con la mortalidad y la morbilidad en la niñez, la merma irreversible del desarrollo cognitivo y la pérdida en términos de productividad, salarios e ingresos nacionales. Pese a los avances logrados en los últimos decenios, se estima que alrededor de 156 millones de niños menores de 5 años (aproximadamente 1 de cada 4) padecen retraso del crecimiento. Existe un impulso notable con vistas a acelerar los progresos en la reducción del retraso del crecimiento en los niños pequeños. Además, lo que es más importante, la meta 2.2 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible insta a “poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años”.

Durante muchos decenios, el UNICEF ha sido una organización líder en el ámbito de la promoción, las políticas y las respuestas programáticas para la mejora de la nutrición materno-infantil en contextos de emergencia y desarrollo. El informe evalúa las estrategias e iniciativas mundiales del Fondo encaminadas a reducir el retraso del crecimiento.

\* [E/ICEF/2018/8](#).

\*\* El resumen del informe de evaluación se distribuye en todos los idiomas oficiales de las Naciones Unidas. El informe completo, titulado “Reducing stunting in children under 5 years of age: A comprehensive evaluation of UNICEF’s strategies and programme performance – Global synthesis report”, puede consultarse, en inglés, en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF.

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



El UNICEF ha demostrado que sus estrategias en la materia son coherentes y se armonizan en gran medida con los objetivos, las prioridades y las iniciativas globales. No obstante, todavía se observan ciertas deficiencias y retos. La insuficiencia de compromiso político y capacidades supone un reto en la mayoría de los países y se hace especialmente patente en los países frágiles incluidos en la evaluación, donde el Fondo podría privilegiar enfoques más a medida a fin de satisfacer necesidades inmediatas.

## I. Introducción

1. Aproximadamente 156 millones de niños menores de 5 años padecen retraso del crecimiento y, según las estimaciones, el 80% de ellos se concentra en tan solo 14 países<sup>1</sup>. El retraso del crecimiento pone en peligro la supervivencia y el desarrollo de los niños, pues contribuye a la mortalidad, la morbilidad y la discapacidad en la niñez, incluidos los trastornos del crecimiento físico y el desarrollo cognitivo<sup>2</sup>. El derecho de los niños y las niñas a la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo es fundamental para la misión del UNICEF, cuya labor se sustenta en la Convención sobre los Derechos del Niño. Así pues, reducir la prevalencia del retraso del crecimiento en los niños pequeños constituye un objetivo plenamente conforme con la misión principal de la organización.

2. En los últimos años, los especialistas internacionales en nutrición han prestado más atención al retraso del crecimiento. Los avances científicos corroboran que existe una relación causal entre este y el deterioro a corto plazo del desarrollo infantil, así como con determinadas consecuencias intergeneracionales que afectan a largo plazo a las personas y las familias. Esos vínculos ponen de manifiesto la importancia de una nutrición adecuada en los primeros 1.000 días que transcurren entre el embarazo de la mujer y el segundo cumpleaños del niño, un período en el cual se plantean riesgos de efectos irreversibles para los niños<sup>3</sup>. Asimismo, los estudios aportan pruebas sobre una serie de intervenciones eficaces, económicas y ampliables que hacen frente al retraso del crecimiento<sup>4</sup>. Y, al mismo tiempo, la comunidad internacional reconoce experiencias adquiridas y modelos que respaldan los enfoques multisectoriales con vistas a reducir el retraso del crecimiento.

3. La financiación y la inversión que el UNICEF destina a la nutrición se duplicaron con creces en el último decenio, y los gastos del programa de nutrición alcanzaron los 484 millones de dólares en 2014. También aumentó de manera notable la financiación que se invierte en salud, agua, saneamiento e higiene, educación y protección social, ámbitos de repercusión considerable en la prevención del retraso del crecimiento en los niños pequeños. En vista de los compromisos mundiales y del incremento de la inversión del UNICEF, la organización ha llevado a cabo una evaluación de sus estrategias e iniciativas de reducción del retraso del crecimiento.

4. Se trata de la primera tentativa oficial de ámbito internacional que tiene por objeto evaluar las estrategias mundiales del Fondo y el desempeño de sus programas por países en aras de la reducción del retraso del crecimiento de los niños menores de 5 años. La evaluación consta de tres componentes relacionados entre sí: un examen de los documentos relativos a una muestra de 24 países que representan las siete regiones del UNICEF, incluidos los datos de una encuesta; estudios monográficos exhaustivos sobre las estrategias y actividades de reducción del retraso del crecimiento que el Fondo ejecuta en seis países; y un informe de síntesis global sobre las iniciativas del UNICEF.

5. El período de evaluación (2010-2015) representa una etapa de transición en la que la comunidad internacional fue desplazando su atención de las iniciativas para reducir el

<sup>1</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Organización Mundial de la Salud y Banco Mundial, “2015 Joint Child Malnutrition Estimates”; Organización Mundial de la Salud, “Malnutrición moderada: 2015”, [www.who.int/nutrition/topics/moderate\\_malnutrition/es](http://www.who.int/nutrition/topics/moderate_malnutrition/es) (fecha de consulta: 11 de marzo de 2018).

<sup>2</sup> Olofin, I., *et al.*, “Associations of suboptimal growth with all-cause and cause-specific mortality in children under five years: A pooled analysis of ten prospective studies”, *PLoS One*, vol. 8, núm. 5, 2013, e64636.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Bhutta, Z. A., *et al.*, “Evidence-based interventions for improvement of maternal and child nutrition: What can be done and at what cost?”, *The Lancet*, vol. 382, núm. 9890, 2013, págs. 452-477.

número de niños con peso inferior al normal a las iniciativas encaminadas a reducir el número de niños con retraso del crecimiento. En la mayoría de los países, el UNICEF no ha considerado prioritario el retraso del crecimiento hasta hace relativamente poco tiempo. Así pues, se trata de una evaluación formativa que considera los planes y avances en el marco de esa transición y presenta una serie de conclusiones y recomendaciones con vistas al futuro.

6. La evaluación persigue tres objetivos:

a) evaluar la pertinencia, adecuación y coherencia de las estrategias y planes mundiales, regionales y nacionales del UNICEF para luchar contra el retraso del crecimiento de los niños pequeños;

b) evaluar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los programas por países del UNICEF para reducir el retraso del crecimiento en los niños pequeños, con especial atención a los grupos desfavorecidos, vulnerables y a los más rezagados; [y] extraer lecciones sobre el progreso equitativo en la reducción del retraso del crecimiento en diversos contextos programáticos;

c) evaluar el liderazgo, la orientación y la asistencia técnica del UNICEF a todos los niveles, así como la idoneidad de su dotación de personal y capacidad institucional con miras a asumir el protagonismo que se espera de la organización para contribuir a la reducción sostenible y equitativa del retraso del crecimiento.

7. El informe de síntesis aporta pruebas y recomendaciones sobre cada una de las cuestiones que trata, incluidos los aspectos operacionales, con ánimo de reforzar la promoción, las políticas, la orientación y las respuestas programáticas encaminadas a reducir el retraso del crecimiento en los niños pequeños.

## **II. Enfoque de evaluación**

8. El objetivo general de la evaluación es contribuir a satisfacer las necesidades del UNICEF en materia de rendición de cuentas, conocer sus aportaciones al logro de las metas mundiales de reducción del retraso del crecimiento y, sobre todo, aportar pruebas y conclusiones sólidas que sirvan para mejorar el desempeño de los programas. Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación fundamentarán las estrategias mundiales futuras, el establecimiento de prioridades regionales, y la elaboración y las respuestas de los programas por países.

9. La evaluación se basa en una muestra de países seleccionada a nivel regional y mundial, e incluye un análisis profundo de varios países mediante el cual se valora el desempeño de los programas por países y el apoyo regional y mundial del UNICEF. La evaluación exhaustiva hace hincapié en Asia Meridional y África Subsahariana, dos regiones con una alta prevalencia del retraso del crecimiento en los niños menores de 5 años, e identifica una serie de países de ingresos medianos donde la prevalencia sigue siendo elevada pese a los avances en otros indicadores socioeconómicos. Los países seleccionados abarcan diversos contextos programáticos y experiencias.

10. La evaluación también examinó las iniciativas regionales y mundiales del UNICEF dirigidas a prestar asistencia a los programas por países, así como las aportaciones del Fondo al conocimiento mundial y a la prevención del retraso del crecimiento. Se centró en programas en curso entre 2010 y 2015 e incorporó documentos estratégicos publicados entre 2014 y 2015 en los que se plasma la intensificación reciente de las iniciativas de promoción y programáticas encaminadas a reducir el retraso del crecimiento. La evaluación tuvo en cuenta todas las esferas del Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 y la contribución de cada una de ellas a la reducción del retraso del crecimiento. No obstante, el

análisis de la eficacia de los resultados se centra en el programa de nutrición y sus vínculos con los sectores pertinentes.

11. En lo que respecta a la pertinencia, idoneidad, adecuación y coherencia de las estrategias y los planes, la evaluación trató de dar respuesta a las preguntas siguientes:

a) ¿En qué medida son pertinentes, idóneos, adecuados y coherentes los programas, estrategias y planes del UNICEF para reducir el retraso del crecimiento a nivel mundial, regional y nacional?

b) ¿En qué medida son idóneas las estrategias de las iniciativas multisectoriales con miras a reducir el retraso del crecimiento en todo el mundo y en los contextos nacionales?

12. En relación con el liderazgo y la movilización de alianzas, la evaluación se planteó las siguientes cuestiones:

a) ¿Lidera y moviliza el UNICEF de manera eficaz alianzas que reducen el retraso del crecimiento?

b) ¿Qué función desempeña el Fondo en materia de liderazgo internacional y movilización de alianzas en torno al retraso del crecimiento, entre otros por medio del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición y la Iniciativa renovada contra el hambre y la desnutrición infantil (REACH)?

c) ¿En qué medida resultan eficaces las alianzas del UNICEF a nivel mundial y en las regiones con una alta prevalencia del retraso del crecimiento?

d) ¿En qué medida consigue el UNICEF movilizar alianzas con los gobiernos nacionales y en los países a fin de promover estrategias y aplicar los planes nacionales de manera eficaz?

13. En lo que concierne a la eficacia de los programas por países en la reducción del retraso del crecimiento, la evaluación analizó los siguientes aspectos:

a) ¿En qué medida resultan eficaces los programas por países del UNICEF para hacer frente al retraso del crecimiento y a sus causas inmediatas y subyacentes?

b) ¿Qué estrategias e intervenciones (tanto las específicas de nutrición como la labor normativa general, las iniciativas multisectoriales y las alianzas) han servido al UNICEF para reducir el retraso del crecimiento en diversos contextos?

14. Con ánimo de examinar la generación, la gestión y el uso de conocimientos y datos, la evaluación se planteó los siguientes aspectos:

a) ¿Promueve el UNICEF de forma suficiente y adecuada la generación y la utilización de conocimientos y datos para aplicar sus estrategias y programas de reducción del retraso del crecimiento?

b) ¿Cómo ha contribuido el Fondo a la generación de conocimientos pertinentes, la creación o mejora de sistemas eficaces de información sobre la nutrición, la recopilación y el análisis de datos, y el seguimiento y la evaluación de los resultados y efectos en relación con el retraso del crecimiento, incluida la cuestión de la equidad?

c) ¿Qué ámbitos de uso de los datos o divulgación de los resultados de las investigaciones y evaluaciones deben fortalecerse a nivel mundial, regional y nacional, y cómo puede contribuir el UNICEF a esa labor?

15. En relación con la eficiencia de la gestión y las operaciones, la evaluación se planteó las siguientes preguntas:

- a) ¿Se utilizan los enfoques de gestión y operacionales y los recursos del UNICEF de manera apropiada y eficiente en sus estrategias y programas de reducción del retraso del crecimiento?
- b) Por lo que respecta a los programas por países, ¿favorecen la implementación eficiente de las medidas programáticas, fomentan el compromiso y refuerzan el liderazgo y la gobernanza en aras de la mejora de la nutrición?
- c) ¿En qué medida es apropiada y eficiente la coordinación interna del UNICEF, incluidas la integración y convergencia de distintos componentes o sectores programáticos?
- d) ¿Se asignan de manera suficiente y se gestionan correctamente los recursos financieros y humanos para luchar contra el retraso del crecimiento a nivel mundial y nacional?

### **III. Principales conclusiones**

16. La evaluación se basó en una combinación de datos cualitativos y cuantitativos y métodos analíticos. Los datos cualitativos hicieron posible conocer en profundidad las cuestiones clave relacionadas con las iniciativas del UNICEF para hacer frente al retraso del crecimiento. La recopilación y el análisis de datos cuantitativos permitieron incorporar información de la que no se disponía de manera uniforme en documentos anteriores y ayudaron a registrar sistemáticamente los indicadores pertinentes en todos los países. La evaluación aplicó un enfoque formativo para evaluar los progresos en la implementación de estrategias y enfoques encaminados al logro de los productos descritos en el Plan Estratégico.

17. La evaluación utilizó datos mundiales, regionales y nacionales procedentes de siete fuentes:

- a) un trabajo exhaustivo sobre el terreno llevado a cabo en el marco de seis estudios monográficos sobre los países, que incluye visitas y entrevistas a informantes clave del personal del UNICEF y los asociados nacionales;
- b) el examen pormenorizado de la documentación y los datos secundarios de 24 países en los que se ejecutan programas;
- c) una encuesta en línea a las 24 oficinas del UNICEF en los países;
- d) una encuesta en línea a 51 partes interesadas externas en los 24 países con programas;
- e) consultas amplias y entrevistas a informantes clave en la sede del UNICEF en Nueva York;
- f) entrevistas a informantes clave con oficiales de programas de nutrición de seis regiones; y
- g) entrevistas a informantes clave con 10 asociados externos a nivel mundial.

18. La elección de los 24 países garantizó una muestra diversa de naciones con una prevalencia del retraso del crecimiento superior al 20%, o bien de países con un gasto

relativamente elevado en nutrición. Todas las regiones contaron con una representación mínima de 2 países y máxima de 5<sup>5</sup>.

19. Los 24 países seleccionados representan las siete regiones del UNICEF. Entre ellos se encuentran 3 países de Asia Meridional, 4 de África Occidental y Central, 5 de África Oriental y Meridional, 4 de Asia Oriental y el Pacífico, 3 de Oriente Medio y Norte de África, 3 de América Latina y el Caribe, y 2 de Europa y Asia Central<sup>6</sup>. Todos ellos se clasifican como países de ingresos bajos o medianos: 10 (el 42%) de los 24 países evaluados son países de ingresos bajos; los otros 14 (el 58%) son países de ingresos medianos. Asimismo, 11 (el 46%) son Estados frágiles.

20. Los seis países seleccionados para los estudios monográficos fueron Camboya (Asia Oriental y el Pacífico), Mozambique y Rwanda (África Oriental y Meridional), Haití (América Latina y el Caribe), la India (Asia Meridional) y Níger (África Occidental y Central).

## **A. Pertinencia, idoneidad, adecuación y coherencia de las estrategias y los planes**

### **A escala mundial**

21. Las partes interesadas internacionales destacan el respeto que despierta el liderazgo del UNICEF en las cuestiones relacionadas con la infancia. Coinciden en que el Fondo consigue situar de manera sistemática las cuestiones que afectan a los niños en el centro del debate, en especial en lo que concierne a la alimentación de los lactantes y los niños pequeños y otros programas específicos de nutrición.

22. A medida que la atención del debate mundial se aleja de la alimentación de los lactantes y los niños pequeños y otros programas específicos de nutrición y en cambio se centra en un enfoque multisectorial con objetivos comunes y un marco de resultados común, la postura de las partes interesadas hacia la respuesta del UNICEF es diversa. Pese a que algunas partes interesadas consideran que el Fondo dirige su atención a las actividades correctas y está ampliando el concepto mundial de la nutrición para dar cabida a un enfoque más multisectorial, la evaluación concluye que, en términos generales, todavía existe la impresión generalizada de que el UNICEF está claramente orientado a las intervenciones específicas de nutrición.

23. Las partes interesadas externas observan deficiencias considerables en la coordinación y el entendimiento entre sectores (por ejemplo, los de agua, saneamiento e higiene, protección social y educación) necesarios para ampliar las iniciativas que tienen en cuenta la nutrición. Esas lagunas existen tanto entre los grupos de partes interesadas (Gobiernos, donantes y organizaciones de la sociedad civil) de los planos mundial y nacional como en el seno del UNICEF. El personal señala que el Fondo no se ha adaptado con la suficiente rapidez al menor protagonismo del peso inferior al normal en favor de la prevalencia del retraso del crecimiento. Apuntan que, dado que todos los resultados del ámbito de la nutrición, incluida

<sup>5</sup> Siguiendo las indicaciones de la Oficina de Evaluación del UNICEF, se excluyó a determinados países que se habían incluido poco antes en varias evaluaciones encargadas por la Oficina. Su inclusión habría aumentado el riesgo de fatiga del encuestado, sobre todo teniendo en cuenta que ya se había obtenido una gran cantidad de información de esos países. Las aportaciones de las oficinas regionales ayudaron a identificar programas de especial interés para el estudio.

<sup>6</sup> Esta región se denominaba anteriormente “Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes”, término todavía vigente en el período objeto de evaluación. A partir del 1 de agosto de 2017, esta región del UNICEF pasó a denominarse “Europa y Asia Central”.

la obesidad, se relacionan entre sí, el UNICEF debería plantear un programa centrado en la prevención de diversos déficits nutricionales.

24. El documento de debate “UNICEF’s approach to scaling up nutrition for mothers and their children<sup>7</sup>” (“Estrategia del UNICEF para mejorar la nutrición de las madres y los niños”) trata de facilitar la comprensión de las cuestiones relacionadas con el retraso del crecimiento y otros resultados nutricionales y de las respuestas en ese ámbito. Sin embargo, la evaluación identifica una comprensión inadecuada de la definición y aplicación de los enfoques relacionados con la nutrición encaminados a reducir el retraso del crecimiento en todas las instancias del Fondo. El personal observa un déficit de conocimiento en la organización acerca de los enfoques que tienen en cuenta la nutrición y considera necesario crear vínculos y fomentar debates en los que se expongan distintas perspectivas.

25. El Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 impulsa enfoques multisectoriales con ánimo de mejorar la nutrición y persigue un resultado específico: la “utilización mejorada y equitativa del apoyo en materia de nutrición, y prácticas mejoradas de atención y nutrición”. Esos enfoques se sustentan en una serie determinada de medidas programáticas y operacionales —que dependen del contexto local y tienen en cuenta los conocimientos adquiridos en misiones previas con países asociados y comunidades— y, en conjunto, establecen las directrices con vistas a mejorar de manera estratégica y continuada el desempeño de los programas.

26. No obstante, pese a que existen estrategias para incorporar los enfoques multisectoriales en la labor del UNICEF dirigida a reducir el retraso del crecimiento en los países, suelen limitarse a enfoques bisectoriales en los que se moviliza a sectores como la educación, la protección social, la salud materna o el agua, el saneamiento y la higiene. Aun cuando se apliquen enfoques multisectoriales, pueden surgir dificultades debido a la ausencia de una verdadera colaboración y comprensión de las responsabilidades. Tanto las partes interesadas externas como el personal del UNICEF coinciden en que a menudo el Fondo desaprovecha oportunidades relacionadas con el retraso del crecimiento a causa de un enfoque compartimentado que afecta a la planificación, los incentivos, la rendición de cuentas y las prioridades sectoriales. Muchos funcionarios señalan que la estructura de la organización no se ajusta a la estrategia del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición, basada en el Marco Común de Resultados mundial, de manera que resulta difícil entender cuál es el mejor modo de implementar el enfoque a nivel nacional.

27. El personal también observa que apenas se modifican las actividades a lo largo del tiempo porque los objetivos estratégicos se derivan en gran medida de planes antiguos y los programas por países imitan la estructura del Plan Estratégico para 2014-2017. Ese proceso y enfoque de planificación es criticado por quienes ansían un trabajo más multisectorial e innovador.

28. Las partes interesadas y el personal subrayan que el UNICEF debe ampliar su perspectiva de la nutrición a nivel global y dar cabida a estrategias más multisectoriales, por ejemplo buscando nuevos métodos para obtener los mismos resultados en contextos diferentes. Para ello, entre otros aspectos, es necesario ampliar la investigación y los análisis de la trayectoria que discurre entre la inversión y la repercusión, especialmente para averiguar qué efectos pueden propiciar los enfoques multisectoriales en comparación con los unisectoriales. Apenas se han facilitado directrices en el seno del UNICEF acerca del método de trabajo integrado y multisectorial; pese a que el Plan Estratégico para 2014-2017 reconoce

<sup>7</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, “UNICEF’s approach to scaling up nutrition for mothers and their children”, documento de debate, División de Programas, UNICEF, Nueva York, junio de 2015, [www.unicef.org/nutrition/files/Unicef\\_Nutrition\\_Strategy.pdf](http://www.unicef.org/nutrition/files/Unicef_Nutrition_Strategy.pdf).

la necesidad de trabajar de forma multisectorial, no explica cómo puede llevarse a cabo esa labor.

29. El personal y las partes interesadas coinciden en que, si bien los enfoques multisectoriales son necesarios para crear un entorno sostenible que evite resultados nutricionales adversos, el tratamiento todavía resulta necesario mientras se generan esos entornos propicios. En concreto, el UNICEF no debería descuidar el tratamiento de la malnutrición aguda grave y la emaciación en las familias y los hogares.

30. Las estrategias mundiales del Fondo para reducir el retraso del crecimiento son sistemáticas y en gran medida conformes con los objetivos y prioridades globales (es decir, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, las Metas Mundiales de Nutrición de la Asamblea Mundial de la Salud y los Objetivos de Desarrollo Sostenible) y con iniciativas mundiales como el Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición y la Declaración de Roma sobre la Nutrición y el Marco de Acción de 2014.

31. En términos generales, el UNICEF demuestra que entiende la importancia de un entorno propicio para la utilización mejorada y equitativa del apoyo en materia de nutrición, la mejora de las prácticas de atención y nutrición, y la aplicación de productos e indicadores de productos determinados. Sin embargo, pese a que el documento de debate “UNICEF’s approach to scaling up nutrition for mothers and their children” (“Estrategia del UNICEF para mejorar la nutrición de las madres y los niños”) establece un marco y una serie de enfoques para los programas de reducción del retraso del crecimiento, esos planteamientos no se plasman en el Plan Estratégico para 2014-2017 de una forma que promueva sin reservas la coordinación de las actividades dirigidas a reducir el retraso del crecimiento o a mejorar otros resultados nutricionales en todos los sectores.

#### **A escala regional**

32. Al examinar los documentos de planificación regional se observan pruebas de que la reducción del retraso del crecimiento se ha incorporado como prioridad regional o ámbito de especial interés programático en la mayoría de las regiones. De las regiones del UNICEF, la Oficina Regional para Asia Meridional es la que formula con más claridad la prioridad en la reducción del retraso del crecimiento, y sus documentos de planificación incorporan enfoques multisectoriales y que tienen en cuenta la nutrición. En vista de la alta prevalencia (el 38%) y la pesada carga (en torno al 40% de la carga mundial) del retraso del crecimiento en los niños de la región, la Oficina Regional ha determinado de manera clara que el retraso del crecimiento de los niños constituye una de las prioridades principales. La Oficina Regional para Europa y Asia Central, por su parte, se enfrenta a una prevalencia relativamente baja (el 11%), por lo que no resulta sorprendente que en los planes de la región no se haga hincapié en esta cuestión.

#### **A escala nacional**

33. En el plano nacional, la mayoría de los encuestados indican que las oficinas en los países disponen de una estrategia general o marco para hacer frente al retraso del crecimiento. Sin embargo, al examinar los documentos de planificación nacional se observa que los países apenas incluyen la reducción de la prevalencia del retraso del crecimiento entre los resultados o productos, y que ninguna oficina en el país ha elaborado una teoría del cambio oficial con vistas a ocuparse de este aspecto. Las conclusiones eran previsibles: los programas por países son programas de cooperación con los Gobiernos nacionales, y entre 2010 y 2015 las prioridades de los Gobiernos coincidían con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y no se centraban en reducir el número de niños con un peso inferior al normal o la prevalencia del retraso del crecimiento.

34. Al analizar la conformidad de los planes nacionales con el Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 suele apreciarse una mayor atención al aumento de la capacidad para asegurar la disponibilidad, el acceso y el uso de los servicios, la asistencia y los suministros nutricionales de prevención del retraso del crecimiento y de tratamiento de la emaciación grave. Las oficinas en los Estados frágiles hacen hincapié en la prestación de servicios y las intervenciones de nutrición, y no tanto en las políticas de más alto nivel o la labor de promoción. Los países de ingresos medianos adoptan una perspectiva más integral al perseguir los productos que se describen en el Plan Estratégico, y resulta más probable que se centren en los productos iniciales.

## **B. Liderazgo y movilización de alianzas para luchar contra el retraso del crecimiento**

35. El liderazgo y la movilización de alianzas son elementos fundamentales del apoyo que el UNICEF brinda a los Gobiernos de los países receptores, las partes interesadas en el desarrollo y las comunidades con ánimo de reducir el retraso del crecimiento, sobre todo en los grupos de población más vulnerables. Al fomentar la colaboración mediante alianzas activas se posibilita que los recursos se usen de manera eficiente, se evitan la duplicación y el despilfarro, y se establecen e impulsan metas comunes para hacer frente a las causas inmediatas y subyacentes del retraso del crecimiento.

36. El UNICEF ha ejercido de organismo principal del Grupo Temático Mundial sobre Nutrición, el cual facilita mecanismos de coordinación nacional en aras de la puntualidad, la calidad y la idoneidad de las respuestas nutricionales en situaciones de emergencia. En 2014, la oficina del Fondo en Nueva York colaboró estrechamente con la Organización Mundial de la Salud, el Programa Mundial de Alimentos, Emergency Nutrition Network y otros asociados en la elaboración de directrices sobre diversos aspectos relacionados con la nutrición en el contexto de la epidemia de ébola. El UNICEF también fue partícipe destacado en la consulta regional interinstitucional acerca de la seguridad alimentaria y la preparación y respuesta nutricional en caso de emergencia en el Cuerno de África, en la que también participaron la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Programa Mundial de Alimentos y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas.

37. La evaluación halló pruebas evidentes de que el UNICEF acomete actividades de liderazgo pertinentes y atribuye importancia al fortalecimiento de las asociaciones y alianzas estratégicas en los planos mundial, regional y nacional. El Fondo asume una función de liderazgo en la mayoría de las alianzas e iniciativas mundiales pertinentes. Las actividades que ello conlleva varían en cada oficina regional, pues los factores contextuales difieren. El liderazgo del UNICEF en los ámbitos de la nutrición y el retraso del crecimiento goza de un amplio reconocimiento, y las partes interesadas consideran que la organización es capaz de aglutinar a los asociados para llevar a cabo una planificación estratégica que mejore la nutrición de los niños. En el marco de sus alianzas, el Fondo dirigió o codirigió el desarrollo de mecanismos y directrices de relevancia para la nutrición y el retraso del crecimiento. Además, acogió o lideró múltiples actos de gran repercusión en los que tomaron parte asociados de diversos sectores.

38. No obstante, de acuerdo con la evaluación, a veces existe la impresión de que el UNICEF es reacio a colaborar con partes interesadas ajenas al sistema de las Naciones Unidas, lo que podría reflejar una falta de disposición a incorporar a partes externas a las Naciones Unidas en la protección del bienestar de los niños. Asimismo, quizá se carezca de una visión clara de cómo pueden incorporarse las estrategias que tienen en cuenta la nutrición

en los enfoques convencionales específicos sobre la nutrición. Además, aunque se colabora con otros organismos de las Naciones Unidas, parece que el sistema adolece de falta de cohesión y coordinación.

39. En lo que respecta a las colaboraciones y alianzas en los países, la evaluación concluye que el UNICEF coopera con las instituciones nacionales homólogas clave en la implementación de las intervenciones programáticas para hacer frente al retraso del crecimiento. Todas las oficinas en los países identifican como mínimo a una institución homóloga, y la mayoría de los países señalan al menos tres. Los asociados que se mencionan con más frecuencia son los ministerios o departamentos gubernamentales<sup>8</sup> y las organizaciones no gubernamentales.

40. A nivel nacional, todos los países identificaron a posibles partes interesadas que en este momento no participan, o apenas lo hacen, en las iniciativas de reducción del retraso del crecimiento. En algunos países, los ministerios gubernamentales que podrían tener cabida en esas iniciativas colaboran con regularidad en otras iniciativas nacionales, por ejemplo en los ámbitos de la agricultura, la protección social, la educación y el agua, el saneamiento y la higiene. Que se mantengan al margen de las iniciativas encaminadas a hacer frente al retraso del crecimiento indica que existen deficiencias en la aplicación en los países de las directrices mundiales al respecto. Otros ministerios, incluidos los de Finanzas, Industria y Trabajo, muestran una comprensión cada vez mayor de la integración multisectorial necesaria para reducir el retraso del crecimiento. Las oficinas en los países también señalaron a organizaciones no gubernamentales y organizaciones donantes que podrían desempeñar una función de mayor calado en las iniciativas locales de reducción del retraso del crecimiento. Varios países consideran necesaria una mayor implicación del sector privado. Asimismo, se señala como posibles asociados a los grupos religiosos y de defensa del medio ambiente.

## **C. Eficacia de los programas por países para reducir el retraso del crecimiento**

### **Enfoques institucionales**

41. La evaluación concluyó que, si bien existen varios ejemplos de promoción exitosa de la mejora de los marcos normativos, del incremento de los compromisos públicos y otros logros institucionales relacionados con la reducción del retraso del crecimiento, tanto las oficinas en los países como las partes interesadas externas señalan de manera sistemática que se requieren otros avances. Las oficinas en los Estados frágiles y de bajos ingresos informan con menos frecuencia sobre los enfoques institucionales.

### **Fomento de la capacidad**

42. La evaluación llegó a conclusiones contradictorias en relación con el fomento de la capacidad. Todos los países informaron de actividades de capacitación, en su mayor parte relacionadas con intervenciones específicas en materia de alimentación del lactante y del niño pequeño, micronutrientes, gestión comunitaria de la malnutrición aguda, y distintos aspectos relativos al seguimiento y la evaluación y a la generación de datos y conocimientos. Los países de ingresos medianos se centraron con mayor frecuencia en la recopilación de datos, mientras que los países de bajos ingresos concentraron sus iniciativas de capacitación en las intervenciones directas.

43. Conviene señalar que solo un pequeño número de oficinas en los países se refirieron a esas actividades como componentes clave de su enfoque para atajar el retraso del crecimiento.

<sup>8</sup> El UNICEF considera que los ministerios de los Gobiernos nacionales son asociados en la ejecución.

Por el contrario, resulta mucho más probable que las partes interesadas externas consideren que las medidas de fomento de la capacidad del UNICEF son fundamentales para hacer frente al retraso del crecimiento. De las conclusiones anteriores cabe deducir que, aunque el Fondo sin duda invierte en el fomento de la capacidad, es posible que deban intensificarse los esfuerzos en esta esfera, ya sea mediante la diversificación de los tipos de actividades, el aumento de su escala, o ambos.

### **Mejora de las prácticas de atención y nutrición**

44. En la mayoría de los países seleccionados, las intervenciones específicas de nutrición se encuentran entre los principales enfoques de reducción del retraso del crecimiento, y son frecuentes los programas de alimentación del lactante y del niño pequeño y de prevención de la carencia de micronutrientes. Todas las oficinas en los países cuyos programas fueron evaluados comunicaron la implementación de intervenciones que tienen en cuenta la nutrición, bien a través de la Iniciativa sobre Micronutrientes, bien por medio de actividades en favor de la alimentación del lactante y del niño pequeño. La evaluación también documentó un interés creciente por los enfoques multisectoriales y el apoyo a las intervenciones que tienen en cuenta la nutrición.

45. No obstante, solo en la mitad de los países se encontraron ejemplos claros de la aplicación de tales enfoques y la prestación de apoyo en el marco de la estrategia de las oficinas en los países para reducir el retraso del crecimiento, y a menudo las iniciativas se circunscribían a grupos de población o unidades geográficas concretas, de manera que, pese a los avances en este ámbito, todavía existen deficiencias notables.

### **Capacidad y prestación de servicios en situaciones humanitarias**

46. La evaluación concluyó que los Estados frágiles prestan una atención especial a la gestión de la malnutrición grave. También es más frecuente que las oficinas en esos países consideren que las intervenciones específicas de nutrición de carácter preventivo son fundamentales en su enfoque para paliar el retraso del crecimiento. Esta situación tal vez se deba a que el UNICEF se ve desbordado para satisfacer las mayores necesidades de los Estados frágiles, donde la prioridad concedida a la malnutrición aguda grave podría menoscabar a la larga otras intervenciones más preventivas debido a las limitaciones de financiación y capacidad.

## **D. Promover la equidad y llegar a los niños más desfavorecidos**

47. Las desigualdades pueden impedir que los grupos de población desfavorecidos accedan a servicios de nutrición o adopten prácticas nutricionales óptimas, con el consiguiente incremento del riesgo de retraso del crecimiento de los niños. Pese a que la prevalencia mundial del retraso del crecimiento está disminuyendo, los niños pobres siguen presentando más probabilidades de padecerlo que los más ricos. Según la evaluación, las estadísticas más recientes del Observatorio Mundial de la Salud de la Organización Mundial de la Salud demuestran que la prevalencia media mundial del retraso del crecimiento de los niños menores de 5 años entre 2006 y 2015 era del 35,2% en el quintil más pobre, frente al 15,5% en el quintil más rico<sup>9</sup>. La escolarización de los progenitores también se asocia de manera sistemática con mejores resultados nutricionales<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Véanse los datos del Observatorio Mundial de la Salud, [www.who.int/gho/health\\_equity/outcomes/stunting\\_children/en](http://www.who.int/gho/health_equity/outcomes/stunting_children/en) (fecha de consulta: 14 de marzo de 2018).

<sup>10</sup> “Executive Summary of *The Lancet* Maternal and Child Health Series”, *The Lancet*, junio de 2013, [www.thelancet.com/pb/assets/raw/Lancet/stories/series/nutrition-eng.pdf](http://www.thelancet.com/pb/assets/raw/Lancet/stories/series/nutrition-eng.pdf).

48. El UNICEF aplica un enfoque basado en la equidad en el diseño y la implementación de programas, de modo que las poblaciones vulnerables se beneficien en mayor medida del acceso a servicios de nutrición y de la información al respecto. El Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 incorporó una estrategia de equidad en relación con los grupos desfavorecidos y excluidos a fin de promover y proteger los derechos de los niños y las niñas. La igualdad de género es un elemento fundamental del interés renovado en la equidad, y el Fondo promueve enfoques con perspectiva de género y transformadores en este ámbito.

49. La prioridad concedida a la equidad por el UNICEF exige entender que la pobreza, la vulnerabilidad y la marginación constituyen las causas y consecuencias de la malnutrición y reconocer que al adoptar prácticas nutricionales adecuadas todos los niños partirán de la misma situación. Asimismo, el hincapié en la equidad vela por que las niñas y las mujeres gocen de un acceso equitativo a una nutrición adecuada y demuestra que la organización es consciente de que la desnutrición está más extendida en contextos en que las niñas y las mujeres sufren violencia y discriminación.

50. Aunque la mayoría de las oficinas en los países especificaron cuáles eran los grupos de población vulnerables de su país (los niños que viven en la extrema pobreza fueron la categoría más frecuente), tan solo siete incluyeron indicadores nutricionales desglosados teniendo en cuenta esos grupos. Tres países incluyeron a los niños con discapacidad entre los grupos vulnerables, y uno facilitó indicadores específicos sobre ellos.

51. Las oficinas en los países documentaron una serie de logros, en especial en los ámbitos de la generación de datos y los enfoques comunitarios. Los resultados de los países en los que se llevaron a cabo estudios monográficos indican que todos los países se centraron en zonas geográficas o poblaciones concretas. Sin embargo, se dispone de escasos datos desglosados para evaluar de manera sistemática si esos enfoques arrojan resultados en la reducción del retraso del crecimiento entre los grupos desfavorecidos y marginados. La mayoría de las oficinas en los países manifestaron haber afrontado una serie de retos a la hora de satisfacer las necesidades de los grupos desfavorecidos y vulnerables. Las oficinas en los países y las partes interesadas coincidieron en que la inadecuación de los sistemas y la falta de coordinación representan los principales retos cuando se hace frente a las necesidades de los niños vulnerables relacionadas con el retraso del crecimiento. La evaluación también documentó que la disponibilidad de datos a nivel subnacional y sobre determinados grupos de población todavía constituye un reto que puede mermar la capacidad para identificar a los grupos de población vulnerables y vigilar sus progresos.

## **E. Sostenibilidad y ampliación**

52. Es probable que la atención que el mundo dedica en este momento al retraso del crecimiento de los niños posibilite que la coordinación y las alianzas del UNICEF sean sostenibles. La atención mundial favorece que el retraso del crecimiento se mantenga en la agenda tanto del UNICEF como de sus asociados. Se requieren mejoras en la definición de las funciones y en el fomento de la coordinación multisectorial; no obstante, los asociados internacionales parecen decididos a trabajar codo con codo para hacer frente al retraso del crecimiento. Además, se prevé que las nuevas oportunidades globales de financiación, tales como el fondo Power of Nutrition y el mecanismo de financiación UNITLIFE, incrementen de forma apreciable las corrientes de ingresos destinadas a la nutrición en los próximos años. El UNICEF brindará un apoyo sustancial a la puesta en marcha de ambos fondos.

53. La evaluación concluyó que, a escala nacional y por medio del fortalecimiento de sus sistemas, el Fondo integró la labor normativa, el fomento de la capacidad y la promoción de entornos propicios en el diseño y la implementación de los programas. Trece de 24 países describieron enfoques normativos, y los 24 ejecutaron actividades de fomento de la

capacidad. Asimismo, la labor del UNICEF con los Gobiernos nacionales y sus alianzas con otras partes interesadas en los países reflejan el carácter inclusivo de la participación de los interesados nacionales, lo que favorece la apropiación nacional. Esta, a su vez, es un componente importante de la sostenibilidad de los programas.

54. La evaluación concluyó que las consideraciones técnicas e institucionales de interés para la sostenibilidad se habían integrado en todos los programas del UNICEF, incluidos la labor normativa, el fomento de la capacidad y la mejora de los sistemas. Aunque no fue posible obtener sistemáticamente pruebas de incrementos reales de los presupuestos nacionales que se destinan a la lucha contra el retraso del crecimiento, sí existen ejemplos de un mayor interés en la planificación financiera e indicios de que el debate con los Gobiernos nacionales relativo a las asignaciones presupuestarias ya ha comenzado.

55. Se aprecian riesgos para la sostenibilidad y la ampliación de las iniciativas dirigidas a reducir el retraso del crecimiento en todos los países de la muestra. Entre los riesgos clave que afectan a los 24 países se encuentran la escasez general de recursos y la imprevisibilidad de la financiación; la falta de compromiso gubernamental y de estabilidad; y las carencias de infraestructura y capacidad. Además, la falta de financiación y coordinación entre el personal del UNICEF y otros agentes puede exacerbar los riesgos para la sostenibilidad y la ampliación de las iniciativas de lucha contra el retraso del crecimiento.

56. Todos los países se refirieron dificultades relacionadas con la financiación, el compromiso público y a cuestiones relacionadas con la capacidad, con muy pocas diferencias entre regiones, nivel de ingresos o situación de fragilidad. Las 24 oficinas en los países indicaron que existen retos potenciales para la ampliación de las intervenciones que el UNICEF apoya para hacer frente al retraso del crecimiento, semejantes a los riesgos que afectan a la sostenibilidad: integración deficiente en los servicios de nutrición y salud, impredecibilidad de la financiación a largo plazo, estructuras de gobernanza y estabilidad insuficientes, baja prioridad concedida por las instituciones gubernamentales a la reducción del retraso del crecimiento, escasez de recursos e incomprensión del trabajo multisectorial.

## **F. Generación, gestión y uso de conocimientos y datos**

57. La evaluación concluyó que, a nivel mundial, el UNICEF ha elaborado varios informes y otros documentos con ánimo de generar conocimientos y pruebas sobre el retraso del crecimiento. En ellos se plasma la experiencia adquirida en la labor desempeñada en materia de nutrición y retraso del crecimiento en más de 120 países, la cual se lleva a cabo mediante la aplicación del Plan Estratégico para 2014-2017, que también representó una herramienta mundial de generación de conocimientos. Entre los principales documentos cabe destacar el documento de debate “UNICEF’s approach to scaling up nutrition for mothers and their children” (“Estrategia del UNICEF para mejorar la nutrición de las madres y los niños”), la publicación *Mejorar la nutrición infantil: el imperativo para el progreso mundial que es posible lograr* y los informes de resultados anuales sobre la nutrición.

58. Mejorar los datos y conocimientos resulta fundamental para hacer frente al retraso del crecimiento de los niños, y el UNICEF ha demostrado su compromiso con la generación y la utilización de conocimientos, pruebas y datos en todos los niveles. La evaluación documenta ejemplos de contribuciones destacables del Fondo en favor de actividades de generación de datos que con frecuencia facilitan la información más actualizada sobre los indicadores nutricionales clave.

59. Asimismo, halló ejemplos de innovaciones del UNICEF en la metodología de recopilación de datos; por ejemplo, la utilización de tecnologías y diseños de muestras móviles y basados en la nube con miras a identificar de manera rápida y eficiente las zonas

destinatarias prioritarias. El Fondo también avanzó notablemente en la generación de conocimientos, entre otros mediante ejercicios de cartografía que proveyeron una imagen clara de los métodos, funciones y responsabilidades, puntos fuertes, déficits y obstáculos existentes; estudios para entender las causas específicas de la malnutrición en determinados países y documentar las desigualdades; y análisis económicos y financieros.

60. Los conocimientos generados han servido para establecer la base empírica que sustenta la labor de promoción y normativa, detectar otras necesidades de datos y concebir estrategias nacionales específicas para hacer frente al retraso del crecimiento. En términos generales, las partes interesadas externas valoraron mucho este aspecto. Asimismo, la presencia de estudios del UNICEF en varias publicaciones revisadas por expertos demuestra la calidad de las investigaciones que lleva a cabo la organización.

61. No obstante, la insuficiencia de datos y conocimientos todavía dificulta el desarrollo de una promoción y programas más eficaces para la reducción del retraso del crecimiento en numerosos países. La cantidad y la calidad de los datos no suelen estar a la altura de las necesidades, sobre todo en lo que respecta a su desglose a nivel subnacional y por grupos de población vulnerables. Es probable que algunas deficiencias de los indicadores de los documentos de planificación nacional, en especial los referentes a la medición de los progresos en la equidad, se deriven de la falta de disponibilidad de los datos necesarios para el seguimiento de esos indicadores, o al menos a que la frecuencia de los datos no basta para facilitar una medición significativa de los progresos.

62. También se observan diferencias evidentes entre los países en cuanto al volumen y los tipos de conocimientos que se generan. Incluso en los países que generaron un acervo de conocimiento importante, las evaluaciones y estudios sobre la eficacia de determinados enfoques e intervenciones fueron limitados durante el período de la evaluación. El esfuerzo continuado del UNICEF por colmar las lagunas en la generación de datos y conocimientos es importante, dados los progresos logrados hasta la fecha y al convencimiento de las partes interesadas externas de que el Fondo desarrolla una labor destacada con vistas a lograr avances en este ámbito.

## **G. Eficiencia en la gestión y las operaciones**

### **Financiación**

63. Según la evaluación, la nutrición representó aproximadamente una décima parte del presupuesto del UNICEF para 2014-2017<sup>11</sup> (1.708 millones de dólares). El gasto del Fondo en nutrición aumentó un 25%, de 484,2 millones en 2014 a 603,5 millones en 2015<sup>12</sup>. En ambos años, esos importes ascendieron a casi el 13% del gasto total. Al analizar los datos regionales correspondientes a 2014 y 2015 se observa que las mayores asignaciones a la nutrición se dieron en África Subsahariana, en las regiones de África Occidental y Central y África Oriental y Meridional. En ese período, los incrementos más acusados se apreciaron en la región de Europa y Asia Central, seguida de África Oriental y Meridional, Oriente Medio y Norte de África, y Asia Meridional; por el contrario, el gasto en nutrición se redujo un 15% en la región de Asia Oriental y el Pacífico.

<sup>11</sup> No se dispone de datos financieros concretos sobre el retraso del crecimiento. La evaluación solo analizó el presupuesto y la información relativa al gasto en nutrición, pues no fue posible aislar los gastos relevantes para el retraso del crecimiento en los sectores que tienen en cuenta la nutrición. Sí se examinó la financiación asignada por otros sectores (por ejemplo, el del agua, el saneamiento y la higiene) que pudo inscribirse en programas conjuntos con la nutrición.

<sup>12</sup> Los importes incluyen la financiación de la sede del UNICEF.

64. Las pruebas indican que los programas del UNICEF emplean los recursos con eficiencia al dar un uso específico a los fondos (por ejemplo, al centrarse en determinadas zonas geográficas). Sin embargo, no fue posible analizar pormenorizadamente las asignaciones debido a que los recursos no se reservan de forma particular para el retraso del crecimiento. Cabe esperar que la falta de información presupuestaria o financiera específica sobre el retraso del crecimiento provoque dificultades en las evaluaciones acerca de la eficacia en función de los costos y la planificación nacional. La carencia de informes sobre ciertos indicadores principales puede mermar la capacidad del UNICEF para atraer fondos que sustenten las actividades de reducción del retraso del crecimiento.

65. En los países que sufren déficits presupuestarios, la financiación insuficiente afectó a actividades esenciales en todas las esferas que favorecen la reducción del retraso del crecimiento (ámbitos específicos de nutrición y que tienen en cuenta la nutrición, coordinación, gobernanza, seguimiento y evaluación). En varios países, el Fondo podría asignar con mayor eficiencia los fondos limitados si se centrara en zonas geográficas concretas o grupos de población con una mayor prevalencia del retraso del crecimiento.

### **Recursos humanos y coordinación interna**

66. La mayoría de los programas de nutrición cuentan con suficiente dotación de personal. La evaluación concluyó que la mayoría de los países progresaron en la integración de personal de sectores distintos de la nutrición en diversas actividades de sus iniciativas para la reducción del retraso del crecimiento. Esa colaboración favoreció los enfoques multisectoriales para la reducción del retraso del crecimiento en los niños.

67. Sin embargo, la falta de procesos internos e incentivos para poner en práctica e implementar con éxito la integración en ocasiones obstaculiza tales iniciativas. En ese sentido, pese a que la evaluación muestra pruebas de avances en ámbitos que tienen en cuenta la nutrición, los progresos no son generalizados. Tal resultado sugiere que los retos en la coordinación interna pueden repercutir negativamente en las contribuciones del UNICEF a la reducción del retraso del crecimiento.

### **Coordinación en la sede y en las oficinas regionales**

68. La evaluación valoró la asistencia facilitada por la sede y las oficinas regionales, así como la coordinación entre las oficinas en los países y la sede y las oficinas regionales del UNICEF. El apoyo brindado por las oficinas regionales y la sede a las iniciativas de los programas por países para hacer frente al retraso del crecimiento entre 2014 y 2017 presentó divergencias notables entre las regiones y dentro de ellas. Con la excepción de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, todas las oficinas regionales ofrecieron apoyo directo con la misma o mayor frecuencia que la sede. Solo tres países —el Estado Plurinacional de Bolivia, Ghana y el Yemen— recibieron apoyo de la sede sin beneficiarse también del de la oficina regional.

69. Los países recibieron asistencia en aras de la movilización de recursos y la coordinación de la financiación, el análisis de obstáculos, la generación y divulgación de conocimientos, la elaboración de documentos de orientación, la organización de reuniones y talleres regionales, y la colaboración entre países (incluidas la puesta en común de pruebas y la colaboración Sur-Sur).

70. Pese a que los recursos humanos a nivel regional no resultan suficientes para propiciar mejoras sustanciales en los países, las oficinas regionales asumen un papel cada vez más importante en respaldo de las iniciativas de reducción del retraso del crecimiento de las oficinas en los países y en la coordinación de actividades entre países y regiones y dentro de estas últimas. Se facilita asistencia adicional, especialmente en los ámbitos de la puesta en

común de información y recursos entre países y regiones, la creación de modelos de conducta colaborativa entre sectores y la elaboración de directrices más sistemáticas sobre los enfoques multisectoriales para hacer frente al retraso del crecimiento. Quizá sea necesaria una colaboración más estrecha con otras entidades de las Naciones Unidas para que mejore la coordinación en los planos regional y mundial.

71. Estos son algunos de los retos para la participación intersectorial que se señalan con mayor frecuencia:

- a) directrices y liderazgo limitados;
- b) falta de planificación conjunta, rendición de cuentas y supervisión entre sectores; y
- c) secciones compartimentadas.

72. Las oficinas en los países consideran que las oficinas regionales podrían ser más activas. En muchos casos, el apoyo que recibe un país —por ejemplo, generación de pruebas, asistencia técnica y puesta en común de mejores prácticas entre países— se necesita en otro país de la misma región. Tres temas surgieron en todas las regiones, a saber: 1) la coordinación regional con otras entidades de las Naciones Unidas ayudaría a eliminar superposiciones y garantizaría la prestación de asistencia necesaria a nivel mundial; 2) la necesidad de poner en común de forma continuada las pruebas, las herramientas y la información entre los países de una región; y 3) la disponibilidad de más directrices, asistencia técnica y capacitación sobre la planificación, el establecimiento de alianzas y el desarrollo de estrategias que tengan en cuenta la nutrición. Se plantearon otras sugerencias, tales como la creación de otros vínculos con los conocimientos y avances mundiales en la sede y la mejora de la asistencia para la recaudación de fondos (incluso en los contextos de emergencia).

## IV. Conclusiones

73. La evaluación se llevó a cabo en un período de transición en el que la comunidad internacional fue desplazando su atención de las iniciativas para reducir el número de niños con peso inferior al normal a las encaminadas a reducir el número de niños con retraso del crecimiento. En la mayoría de los países, el UNICEF solo prioriza el retraso del crecimiento desde 2016, de conformidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Las conclusiones que se describen en el informe de evaluación responden a las preguntas de la evaluación a partir de las pruebas y se presentan con ánimo formativo. Las recomendaciones se plantean con miras al futuro y tratan de seguir consolidando la labor en curso del UNICEF y sus asociados para hacer frente al retraso del crecimiento de manera sistemática.

### **Pertinencia, idoneidad y coherencia**

74. La evaluación concluyó que las estrategias globales del UNICEF para reducir el retraso del crecimiento son coherentes y en gran medida acordes con los objetivos, las prioridades y las iniciativas mundiales, tales como el Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición y la Declaración de Roma sobre la Nutrición y el Marco de Acción de 2014. En ese sentido, el UNICEF demuestra que entiende la importancia de un entorno propicio para la utilización mejorada y equitativa del apoyo y los servicios nutricionales, la mejora de las prácticas de atención y nutrición, y la aplicación de productos e indicadores de productos determinados. El documento de debate “UNICEF’s approach to scaling up nutrition for mothers and their children” (“Estrategia del UNICEF para mejorar la nutrición de las madres y los niños”) brinda un marco y una serie de enfoques para las actividades de reducción del retraso del crecimiento. No obstante, el Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 no incorpora esos

planteamientos de una forma que promueva sin reservas la coordinación intersectorial con vistas a reducir el retraso del crecimiento. A escala regional, la reducción del retraso del crecimiento se incluye como prioridad regional o esfera de atención programática, pero, con la excepción de la Oficina Regional para Asia Meridional, en los documentos regionales no se define con claridad ningún plan o compromiso específico sobre la cuestión. En el plano nacional, los programas por países se ajustan a los contextos nacionales que se exponen en los análisis de situación, así como a los productos del Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 relevantes para el retraso del crecimiento. Sin embargo, a nivel mundial, regional y nacional no existe una planificación expresa que incluya entre sus resultados la lucha contra el retraso del crecimiento, si bien se observan mejoras durante el período de evaluación. Ello se debe fundamentalmente a que los programas de cooperación con los Gobiernos nacionales reflejan las prioridades gubernamentales, que entre 2010 y 2015 coincidían con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los cuales hacían hincapié en reducir el número de niños con un peso inferior al normal.

### **Liderazgo y alianzas**

75. La evaluación halló pruebas evidentes de que el UNICEF acomete actividades de liderazgo pertinentes y atribuye importancia al fortalecimiento de las asociaciones y alianzas estratégicas en los planos mundial, regional y nacional. Entre los principales factores que contribuyeron al éxito cabe mencionar los conocimientos especializados y la credibilidad reconocida en los ámbitos de la infancia y la nutrición. En términos generales, las partes interesadas suelen considerar al Fondo un organismo líder capaz de situar las cuestiones que afectan a la nutrición en el centro del debate y se refieren con frecuencia al Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición como un mecanismo valioso para hacer frente al retraso del crecimiento. Sin embargo, el liderazgo y la promoción relacionados con las iniciativas de reducción del retraso del crecimiento varían considerablemente entre las regiones y los países, y hay indicios de falta de cohesión y coordinación en el sistema de las Naciones Unidas y en el UNICEF. Además, a veces existe la impresión de que el Fondo es reacio a colaborar con partes interesadas ajenas al sistema de las Naciones Unidas y a que estas participen en ámbitos relacionados con la infancia y la nutrición.

### **Eficacia**

76. En el período de evaluación, 21 de los 24 países comunicaron progresos en la reducción del retraso del crecimiento, frente a 3 que señalaron un empeoramiento de sus índices. Los programas del UNICEF en los países ofrecen numerosos ejemplos de promoción satisfactoria y avances hacia resultados pertinentes, como la mejora de los marcos normativos; la intensificación del compromiso de los Gobiernos para hacer frente al retraso del crecimiento; el fomento de las capacidades a nivel nacional, subnacional y de los trabajadores de primera línea; y la satisfacción de las necesidades de los niños y las mujeres afectados por situaciones humanitarias.

77. La evaluación documentó un aumento del interés que se presta a los enfoques multisectoriales y del apoyo que se facilita a las intervenciones que tienen en cuenta la nutrición, pese a que en tan solo la mitad de los países evaluados se hallaron ejemplos claros de implementación de este tipo de enfoques en el marco de las estrategias de los programas por países dirigidas a reducir el retraso del crecimiento. Todavía se observan ciertas deficiencias y retos. La insuficiencia de compromiso político y capacidades supone un reto en la mayoría de los países y se hace especialmente patente en los países frágiles incluidos en la evaluación, donde el UNICEF podría privilegiar enfoques más a medida a fin de satisfacer necesidades inmediatas.

### **Promover la equidad y llegar a los niños desfavorecidos**

78. La mayoría de las oficinas del UNICEF en los países identificaron grupos de población vulnerables en sus documentos del programa para el país y de planificación. Los niños que viven en situación de pobreza son la categoría a la que se hace referencia con mayor frecuencia. De los 24 países de la muestra, tan solo 7 oficinas en los países incluyeron indicadores nutricionales desglosados por grupos de población vulnerables. Los indicadores que se documentan con más frecuencia se relacionan con la generación de datos y las intervenciones comunitarias. No obstante, la mayoría de las oficinas en los países manifiestan haber afrontado una serie de retos a la hora de satisfacer las necesidades de los niños desfavorecidos y vulnerables.

79. Entre los principales obstáculos figuran los sistemas inadecuados y la falta de coordinación, la falta de compromiso gubernamental y la carencia de infraestructura, con las consiguientes dificultades para llegar a determinados grupos de población vulnerables. Además, es necesario desglosar los datos a fin de identificar a los grupos de población vulnerables, medir los resultados y progresos e impulsar enfoques equitativos para la reducción del retraso del crecimiento.

### **Sostenibilidad y ampliación**

80. La evaluación concluyó que es probable que las iniciativas mundiales lideradas y respaldadas por el UNICEF se sostengan gracias al compromiso de los asociados y al notable interés global por la nutrición. En el plano nacional, la sostenibilidad de las consideraciones técnicas e institucionales se integra en el diseño de los programas del UNICEF por países. Las conclusiones indican que ya se ha iniciado con los Gobiernos nacionales el diálogo referente a la asignación de fondos con vistas a ampliar las intervenciones que previenen el retraso del crecimiento.

81. No obstante, se apreciaron riesgos para la sostenibilidad y la ampliación de las iniciativas encaminadas a reducir el retraso del crecimiento en todos los países. Entre los riesgos clave se encuentran la escasez general de recursos, la imprevisibilidad de la financiación, la falta de compromiso gubernamental y de estabilidad, y las carencias de infraestructura y capacidad.

### **Generación, gestión y uso de conocimientos y datos**

82. El UNICEF demuestra su firme empeño con la generación y el uso de conocimientos, pruebas y datos a nivel mundial, regional y nacional. La evaluación documenta ejemplos de contribuciones destacables del Fondo en favor de actividades de generación de datos que con frecuencia facilitan la información más actualizada sobre los indicadores nutricionales clave. El UNICEF también avanzó notablemente en la generación de conocimientos, entre otros mediante ejercicios de cartografía que proveyeron una imagen clara de los métodos, funciones y responsabilidades, puntos fuertes, déficits y obstáculos existentes; estudios para entender las causas específicas de la malnutrición en determinados países y documentar las desigualdades; y análisis económicos y financieros.

83. En cualquier caso, la generación de datos todavía constituye un obstáculo para la reducción del retraso del crecimiento. Menos de la mitad de los países consideran que los datos sobre los resultados y productos referentes al retraso del crecimiento basten para satisfacer sus necesidades. Se requieren pruebas de las intervenciones más eficaces en la lucha contra el retraso del crecimiento en contextos diversos.

### **Eficiencia en la gestión y las operaciones**

84. Las pruebas indican que, pese a los niveles reducidos de financiación mundial en favor de la nutrición, los programas del UNICEF en este ámbito aumentan su eficiencia al destinar los fondos a fines específicos. Disponer de información presupuestaria y financiera específica sobre el retraso del crecimiento es crucial con miras a documentar la eficacia de las intervenciones en función de los costos y a efectos de la planificación nacional.

85. Las oficinas regionales brindan un respaldo cada vez mayor a las iniciativas de las oficinas en los países dirigidas a reducir el retraso del crecimiento. Con la excepción de tres países, todos progresaron en la integración de personal procedente de secciones distintas de la nutrición en un conjunto de actividades correspondientes a sus iniciativas de reducción del retraso del crecimiento y han aceptado la idea que subyace a ese tipo de colaboración. Sin embargo, la falta de procesos internos e incentivos para poner en práctica e implementar con éxito esa coordinación en ocasiones obstaculiza tales iniciativas. Quizá sea necesaria una colaboración más estrecha con otras entidades de las Naciones Unidas a nivel mundial y regional, a fin de evitar superposiciones y corregir las deficiencias.

### **Limitaciones de la evaluación**

86. Varios factores han restringido las opciones de diseño de la evaluación y la capacidad del equipo para responder plenamente a las preguntas y elaborar unas conclusiones lo más claras y precisas posible.

a) A pesar de que se ha intentado de forma sistemática llevar a cabo una selección de países sólida que representara tantos contextos nacionales como fuera posible, las conclusiones de escala mundial y regional pueden verse afectadas por la situación de los países que se han incluido en la evaluación. Además, aunque la evaluación trató de valorar las iniciativas dirigidas a reducir el retraso del crecimiento entre 2010 y 2015, los planes nacionales y la elaboración de directrices mundiales para la prevención del retraso del crecimiento no coinciden totalmente con ese período. Así pues, en ciertos casos la evaluación analizó varios programas por países y, cuando procedió, otorgó más valor a las conclusiones del programa más reciente.

b) Al carecer de información de contraste, no es posible atribuir a la contribución del UNICEF ninguno de los cambios observados en la reducción del retraso del crecimiento. Ese análisis, por tanto, queda fuera del alcance de la evaluación.

c) Entre los documentos disponibles había una combinación de informes propios e independientes, que se complementaron con otras fuentes de información independientes recopiladas por el equipo de evaluación.

## **V. Recomendaciones y respuesta de la administración**

87. El resumen y las conclusiones que se presentan en varios capítulos de la evaluación incluyen labores que facilitan oportunidades de aprendizaje, así como retos y motivos de preocupación que deben abordarse para seguir mejorando las iniciativas del UNICEF y sus asociados para luchar contra el retraso del crecimiento. Las recomendaciones plantean una serie de medidas fundamentales que la organización debe acometer para impulsar la agenda sobre el retraso del crecimiento, sobre todo en vista de las metas de reducción contenidas en las Metas Mundiales de Nutrición de la Asamblea Mundial de la Salud y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. He aquí las recomendaciones:

88. A partir del documento “UNICEF’s approach to scaling up nutrition for mothers and their children” (“Estrategia del UNICEF para mejorar la nutrición de las madres y los niños”), formular una estrategia más concreta del UNICEF para la nutrición materna e infantil (2030)

estrechamente vinculada al texto principal, los objetivos y las metas de la Agenda 2030, con ánimo de erradicar el retraso del crecimiento y todas las formas de malnutrición (sede de Nueva York).

89. Definir y articular enfoques en el próximo Plan Estratégico para 2018-2021<sup>13</sup> que permitan a la Sección de Nutrición de la División de Programas del UNICEF organizar la coordinación intersectorial en favor de la reducción del retraso del crecimiento, en la que se acuerden las funciones y aportaciones (sede de Nueva York).

90. Promover y respaldar procesos concretos que ayuden a aclarar las funciones y responsabilidades de los asociados estratégicos tanto en el seno de las Naciones Unidas como fuera del sistema, sobre todo en los ámbitos de la programación que tiene en cuenta la nutrición y los enfoques multisectoriales para reducir el retraso del crecimiento (sede de Nueva York, y oficinas regionales y en los países).

91. Elaborar y promover una teoría del cambio y directrices que fundamenten las estrategias de reducción del retraso del crecimiento en las regiones y países con una prevalencia elevada. Las estrategias deberían poner en práctica enfoques multisectoriales adaptados al contexto en colaboración con los sectores y asociados estratégicos (sede de Nueva York, y oficinas regionales y en los países).

92. Destacar expresamente la reducción del retraso del crecimiento en los planes mundiales, regionales y nacionales de nutrición, mediante la inclusión de intervenciones específicas de nutrición, enfoques que tengan en cuenta la nutrición, indicadores concretos sobre el retraso del crecimiento y enfoques estratégicos multisectoriales (sede de Nueva York, y oficinas regionales y en los países).

93. Evaluar las deficiencias y necesidades de capacidad de los países con una alta prevalencia del retraso del crecimiento. Movilizar a los asociados y aprovechar la especialización del UNICEF en el ámbito normativo para ampliar o diversificar las actividades de fomento de la capacidad (oficinas en los países).

94. Incluir enfoques concretos y centrados en la equidad en el contexto de las medidas normativas, estratégicas y programáticas dirigidas a reducir el retraso del crecimiento, haciendo referencia a enfoques, metas e indicadores específicos para reducirlo entre los niños más vulnerables (oficinas regionales y en los países).

95. Invertir de manera más sistemática con ánimo de mejorar la generación de conocimientos acerca de los factores determinantes del retraso del crecimiento y las intervenciones que resultan más eficaces para reducirlo en diferentes contextos. Usar esos conocimientos como base empírica para la promoción, la movilización de recursos y la planificación de programas (sede de Nueva York, y oficinas regionales y en los países).

96. Mejorar la documentación y la divulgación de pruebas, datos, información, herramientas, buenas prácticas y experiencias en aras de la promoción, el desarrollo de políticas, el diseño de estrategias, la ampliación de programas y la generación de conocimientos entre los países de una misma región y entre regiones (sede de Nueva York y oficinas regionales).

97. Incorporar la rendición de cuentas entre secciones a fin de mejorar la colaboración y la cooperación para mejorar la orientación de los resultados conducentes a reducir el retraso del crecimiento y utilizarla como base para evaluar si se han logrado las metas de los programas por países (oficinas en los países).

<sup>13</sup> El Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 fue aprobado por la Junta Ejecutiva en el segundo período ordinario de sesiones de 2017.

98. Movilizar recursos y conocimientos especializados para efectuar un seguimiento de los recursos financieros que los países destinan a la nutrición y así aumentar la disponibilidad de datos presupuestarios nacionales fiables y facilitar el diálogo con los Gobiernos nacionales acerca de las asignaciones de fondos a la reducción del retraso del crecimiento (oficinas en los países).

---