



Consejo Económico y Social

Distr. general
9 de mayo de 2024
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2024

11 a 14 de junio de 2024

Tema 10 del programa provisional*

Evaluación de los enfoques del UNICEF en materia de promoción

Resumen**

Resumen

El UNICEF es un firme defensor de los derechos y el bienestar de la infancia en todo el mundo desde su creación, en 1946. Las iniciativas del UNICEF en materia de promoción, que se guían por los principios consagrados en la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria, tienen el compromiso inquebrantable de influir en los responsables de la toma de decisiones, colaborar con las partes interesadas y movilizar al público para que adopte medidas determinantes en apoyo de la infancia. Este compromiso duradero se reafirmó en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, que reconoció el papel fundamental de la promoción como un instrumento indispensable para alcanzar objetivos ambiciosos y lograr que ningún niño ni niña se quede atrás. Las prioridades mundiales de promoción, aprobadas por la Directora Ejecutiva en 2020, están firmemente asentadas en el marco integrado de resultados y recursos del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, y cada prioridad cuenta con una estrategia mundial integrada, que se está aplicando a escala mundial, regional y nacional.

La Oficina de Evaluación del UNICEF, en colaboración con la División de Comunicación y Promoción Mundiales, encargó el análisis de la evaluabilidad y la evaluación formativa de los enfoques del UNICEF en materia de promoción. La evaluación se llevó a cabo entre noviembre de 2022 y julio de 2023, respondiendo a dos finalidades complementarias. La evaluación formativa pretendía aumentar los logros de la labor de promoción, aclarar de manera proactiva cuáles deben ser los

* E/ICEF/2024/10.

** El resumen del informe de evaluación se publica en todos los idiomas oficiales. El informe completo se encuentra disponible en inglés en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF (véase el anexo).

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



enfoques al respecto en apoyo del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, y definir las primeras adaptaciones que se pueden hacer en la estructura, los elementos de apoyo y los planes actuales en materia de promoción a fin de incrementar el éxito de las iniciativas en este ámbito. El análisis de la evaluabilidad se centró en garantizar que se pueda llevar a cabo una futura evaluación sumativa provechosa de la labor de promoción antes de que finalice el actual Plan Estratégico, en 2025.

La evaluación proporciona pruebas esenciales y oportunas para orientar la estrategia de promoción del UNICEF y aumentar las probabilidades de éxito de sus actividades a este respecto. Hace hincapié en la importancia de la promoción como estrategia de cambio, integrada en todos los Grupos de objetivos del Plan Estratégico del UNICEF como enfoque fundamental para lograr resultados en favor de la infancia.

La evaluación concluyó que, si bien el UNICEF ha implantado la promoción como una función imprescindible y una parte esencial de su trabajo, siguen siendo necesarias estructuras de recursos adecuadas para armonizar las aspiraciones en este ámbito con funciones claramente delimitadas respecto a su planificación y programación, la ampliación de los recursos financieros, la presteza institucional y el mantenimiento del enfoque programático multisectorial. Reconoce que las prioridades mundiales en materia de promoción proporcionan un enfoque y una dirección organizativos en esferas fundamentales de este ámbito, al tiempo que señala que hace falta fusionar los enfoques ascendentes y descendentes para favorecer una mayor aceptación.

A partir de las conclusiones y los resultados presentados en el informe, la evaluación propone nueve recomendaciones que elaboraron y validaron conjuntamente las principales partes interesadas internas y externas.

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

I. Introducción

A. Antecedentes del tema de la evaluación

1. La promoción es un proceso premeditado, basado en pruebas demostradas, para influir de forma directa e indirecta en los responsables de las decisiones, las partes interesadas y los destinatarios pertinentes para apoyar y adoptar medidas que contribuyan a garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres y los niños¹. En la primera línea de su declaración de objetivos, la Asamblea General de las Naciones Unidas confía al UNICEF el mandato de “promover la protección de los derechos del niño, de ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y de aumentar las oportunidades que se les ofrecen para que alcancen plenamente sus potencialidades”². Las actividades de promoción del UNICEF se rigen por los principios consagrados en la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria.

2. En los últimos años, el UNICEF ha acometido importantes cambios estructurales para reforzar sus puntos fuertes en materia de promoción y comunicación y abordar sus dificultades al respecto. A fin de contar con unas actividades de promoción y comunicación eficaces, que funcionen de forma integrada para obtener resultados en favor de la infancia e impulsen a la organización, la División de Comunicación pasó a ser en enero de 2022 la División de Comunicación y Promoción Mundiales, lo que propiciará también una colaboración más estrecha entre ella y el Grupo de Programas. En el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, la promoción se ha integrado en todos los Grupos de objetivos, como vía clave para lograr resultados en favor de la infancia y estrategia de cambio fundamental.

3. Las prioridades mundiales de promoción, aprobadas por la Directora Ejecutiva en 2020, están firmemente asentadas en el marco integrado de resultados y recursos del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025. Cada prioridad se corresponde con una estrategia global integrada que se está aplicando en los planos mundial, regional y nacional. Las cuatro prioridades mundiales de promoción son:

a) Prioridad mundial de promoción 1: Aglutinar un movimiento mundial en favor de la asequibilidad, disponibilidad y equidad de las vacunas como contribución al fortalecimiento de la atención primaria de salud, lo que contribuye a la consecución del Grupo de objetivos 1 del Plan Estratégico para 2022-2025.

b) Prioridad mundial de promoción 2: Impulsar un empeño mundial en materia de promoción para hacer frente a la crisis de aprendizaje, dando prioridad a los niños y niñas más vulnerables y marginados, incluso mediante la subsanación de la brecha digital, lo que contribuye a la consecución del Grupo de objetivos 2 del Plan Estratégico para 2022-2025.

c) Prioridad mundial de promoción 3: Conseguir inversiones y medidas para apoyar y proteger la salud mental de los niños, niñas y jóvenes, y poner fin a la desatención, el maltrato y los traumas infantiles que provocan malos resultados en la vida, lo que contribuye a la consecución de los Grupos de objetivos 1 y 3 del Plan Estratégico para 2022-2025.

d) Prioridad mundial de promoción 4: Trabajar con y para los niños y las niñas para hacer frente a la degradación ambiental y el cambio climático, de modo que tengan acceso a agua limpia, aire limpio y un entorno seguro y sostenible, lo que

¹ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), *Advocacy Toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives*, UNICEF, Nueva York, 2010.

² Declaración sobre la misión del UNICEF.

contribuye a la consecución del Grupo de objetivos 4 del Plan Estratégico para 2022-2025.

Además de estas prioridades, la estrategia de cambio de la promoción integrada en el actual Plan Estratégico también incluye ámbitos como la promoción de la erradicación de la pobreza infantil, la promoción de la protección social inclusiva (Grupo de objetivos 5) y la promoción humanitaria.

4. A pesar de la importancia de la promoción en el mandato y los Planes Estratégicos del UNICEF a lo largo del tiempo, la organización nunca ha llevado a cabo una evaluación institucional exhaustiva de su labor al respecto. La evaluación del UNICEF que hizo la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) en 2021 reconoció las dificultades que había para medir y cuantificar la labor de promoción normativa utilizando el sistema de seguimiento institucional existente. En ese sentido, esta evaluación temprana de la labor de promoción brindaba la oportunidad de conocer la situación actual de este ámbito en el UNICEF, así como de potenciarlo para que surta éxito en todos los niveles y preparar el terreno para la futura evaluación final que se hará al final del actual Plan Estratégico.

B. Finalidad, objetivos, alcance y usuarios previstos

5. La evaluación tenía dos finalidades complementarias:

a) La **evaluación formativa** pretendía aumentar los logros de la labor de promoción, aclarar de manera proactiva cuáles deben ser los enfoques al respecto en apoyo del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, y definir las primeras adaptaciones que se pueden hacer en la estructura, los elementos de apoyo y los planes actuales en materia de promoción a fin de incrementar el éxito de las iniciativas en este ámbito.

b) El **análisis de la evaluabilidad** se centró en garantizar que se pueda llevar a cabo una futura evaluación sumativa provechosa de la labor de promoción antes de que finalice el actual Plan Estratégico (2025). Hizo hincapié en la recopilación de pruebas sobre la lógica interna y el diseño de la estrategia de cambio de la promoción, así como en los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación, y presentación de informes en vigor. Tenía la finalidad secundaria de mejorar la teoría del cambio (y las prácticas de cambio) en que se basa la estrategia de cambio de la promoción incluida en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, detectar los factores que permitirán llevar a cabo una evaluación útil de la aportación de la labor de promoción del UNICEF al éxito general del Plan Estratégico y proporcionar información oportuna y exhaustiva necesaria desde el principio hasta el final de las campañas de promoción y otras actividades.

6. La evaluación abordó dos cuestiones fundamentales: 1) ¿Cómo puede el UNICEF seguir mejorando la eficacia de su labor de promoción?; y 2) ¿Qué medidas pueden adoptarse para que la estrategia de promoción esté preparada para una futura evaluación final?

7. El alcance global de la evaluación incluyó distintos niveles organizativos, con la estrategia de cambio de la promoción y el Plan Estratégico para 2022-2025 como referencias. La Estrategia Mundial de Comunicación y Promoción para el período 2019-2022 también contribuyó a fundamentar el análisis, al igual que el examen semestral del Plan Estratégico para 2022-2025 y la revisión de las prioridades mundiales de promoción, cuya estructura se heredó del anterior marco causal aplicado por el UNICEF entre 2018 y 2021. El ámbito geográfico fue mundial (de modo que incluyó todos los niveles de interés, es decir, mundial, regional, nacional y subnacional) y el cronológico el período 2022-2025. Para que el ejercicio no implicara

que únicamente se prestase la atención más minuciosa en las prioridades mundiales, se examinaron las prioridades en materia de promoción originadas en cada nivel organizativo (incluidos los Comités Nacionales del UNICEF). No obstante, las prioridades mundiales de promoción fueron las que recibieron una mayor atención. La evaluación también estudió cómo colaboran los niveles organizativos para lograr un efecto del conjunto del UNICEF. Tuvo en cuenta asimismo las capacidades organizativas, incluida la conceptualización, el entorno propicio, la ejecución y la generación y el uso de pruebas.

8. Los principales usuarios previstos fueron el personal de la sede, el personal implicado en la aplicación institucional y operacional de los enfoques de promoción en las oficinas regionales, las suboficinas y las oficinas en los países, y el personal de los Comités Nacionales. Los usuarios secundarios previstos fueron los donantes y los Estados Miembros, los asociados del UNICEF, otros asociados en la ejecución y titulares de derechos, y los asociados secundarios.

II. Metodología

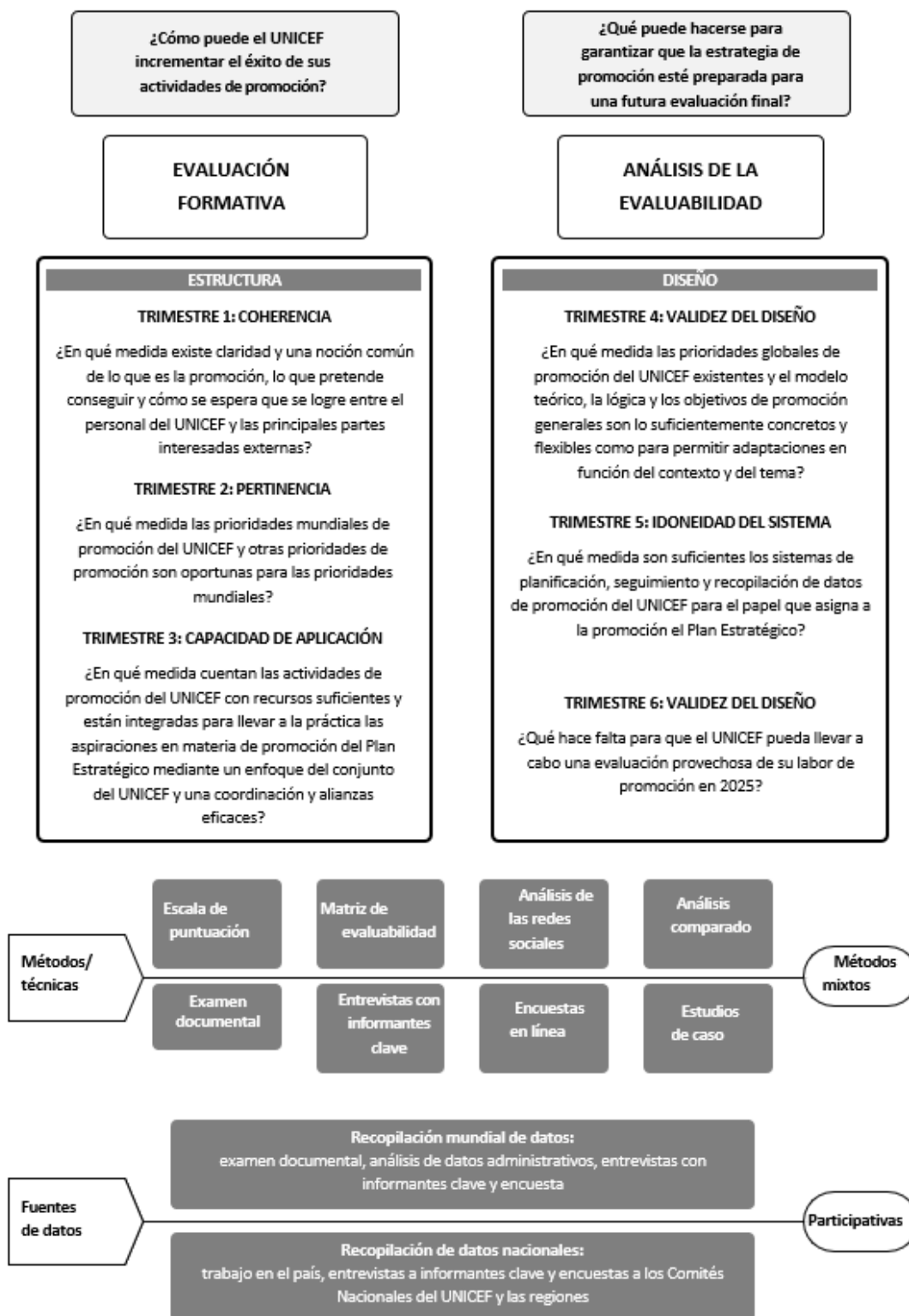
A. Enfoque general

9. La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con las normas y estándares pertinentes del UNICEF y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, así como con las directrices éticas para la evaluación. En el diseño de la evaluación se incorporaron aspectos de género y otros de índole transversal. El enfoque de la evaluación combinó estrategias cualitativas y cuantitativas, utilizando fuentes de información complementarias y cerciorándose de que se integrasen las cuestiones transversales. Se siguió un enfoque abierto y flexible y se contemplaron diferentes tipos de triangulación (triangulación de datos, de métodos y de investigadores). También se siguió un enfoque orientado a la mejora, prospectivo y formativo que pretendía identificar los puntos fuertes y débiles actuales del diseño y la aplicación de la estrategia de cambio de la promoción del UNICEF. El enfoque se basó en la teoría, se centró en la utilización y fue participativo. Se planteó un enfoque de pensamiento sistémico que contemplaba la complejidad, en el sentido de que, en última instancia, se centró especialmente en determinar las interrelaciones y la interdependencia previstas en todos los niveles del plan de promoción. Se examinaron más de 300 documentos, se hicieron unas 100 entrevistas, se analizaron seis estudios de caso³ centrados en las prioridades mundiales de promoción, la promoción humanitaria, y la pobreza infantil y la protección social inclusiva, y se evaluaron los resultados de una encuesta mundial con más de 300 respuestas.

10. Los objetivos, enfoques, preguntas, métodos y fuentes de datos de la evaluación se resumen en la Figura I.

³ Los estudios de caso incluyeron las oficinas en los países del UNICEF en el Afganistán e Indonesia, las oficinas regionales y las oficinas en los países del UNICEF en África Oriental y Meridional, Oriente Medio y Norte de África, y África Occidental y Central, el Comité de Italia del UNICEF-Fundación ONLUS, y el Comité del Reino Unido del UNICEF.

Figura I
Metodología y enfoque de la evaluación



Fuente: Equipo de Evaluación.

Marco analítico e instrumentos de recopilación de datos

11. En el siguiente cuadro se resumen las estrategias metodológicas y las técnicas de recopilación de datos.

Cuadro 1

Estrategias de recopilación de datos

Estrategias metodológicas	Técnicas de investigación	Instrumentos de recopilación de datos
Estrategias cualitativas (Análisis de contenido, análisis discursivo)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen bibliográfico y documental (datos primarios y secundarios) ▪ Entrevistas semiestructuradas ▪ Grupos dirigidos de discusión ▪ Talleres de validación ▪ Análisis de las redes sociales ▪ Ejercicio de análisis comparado ▪ Aportaciones de expertos ▪ Observación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocolos para las entrevistas con informantes clave ▪ Matriz/marco analítico ▪ Notas/diario de observación
Estrategias cuantitativas (Análisis estadístico descriptivo o deductivo)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación documental (datos primarios y secundarios) ▪ Encuesta en línea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumento de puntuación (solo algunos indicadores) ▪ Notas del examen ▪ Cuestionarios

Fuente: Equipo de Evaluación.

12. Para verificar la fiabilidad de los instrumentos de recopilación de datos se aplicaron varios procedimientos internos de aseguramiento de la calidad, como comprobar que la definición de las categorías para los datos cualitativos era clara y que todos los miembros del equipo interpretasen del mismo modo los conceptos fundamentales. El grado de confianza de las pruebas se evaluó mediante una escala de puntuación de cuatro niveles, con puntuaciones que iban desde una única línea de pruebas con una triangulación débil hasta distintas líneas y niveles con una triangulación muy fuerte.

13. Se hizo un análisis de las redes sociales centrado en vincular las prioridades mundiales de promoción con diferentes asociados para detectar posibles áreas de colaboración y generación de sinergias. El equipo de evaluación también llevó a cabo un ejercicio de análisis comparado que proporcionó aportaciones sobre cómo entienden, diseñan, llevan a la práctica, supervisan y evalúan la labor de promoción otros organismos y organizaciones, haciendo balance de sus experiencias hasta la fecha.

14. Se organizaron ocho talleres de validación, entre ellos cuatro talleres de teoría del cambio para revisar y validar la teoría del cambio de cada prioridad mundial de promoción y formular una teoría general de transformación a fin de establecer un marco global para la estrategia de cambio de la promoción del UNICEF tanto en entornos de desarrollo como humanitarios. También hubo tres talleres internos para validar los resultados de la evaluación y las conclusiones preliminares, y se convocó una sesión para codiseñar las recomendaciones.

Limitaciones y medidas de mitigación

15. En el ámbito de la presente evaluación no entraba valorar el desempeño de la organización a nivel de los resultados. La evaluación no se había diseñado para proporcionar un análisis exhaustivo y pormenorizado del proceso de implantación ni para evaluar los logros hasta la fecha, y el análisis no incluye una valoración sobre el uso eficaz de los recursos. La evaluación se centra en las cuatro prioridades mundiales de promoción y abarca las contribuciones de la promoción a todos los Grupos de objetivos del Plan Estratégico. Se señalaron como una limitación las posibilidades de generalización de los resultados en toda la organización. La evaluación tuvo en cuenta los resultados específicos de los contextos (resultados de los estudios de caso), así como conjuntos de datos más amplios (encuesta, informes sobre los progresos, datos de seguimiento, datos de financiación, etc.) para generalizar las afirmaciones y conclusiones. Por otra parte, se determinaron unos límites y términos claros para los resultados y las conclusiones.

III. Conclusiones

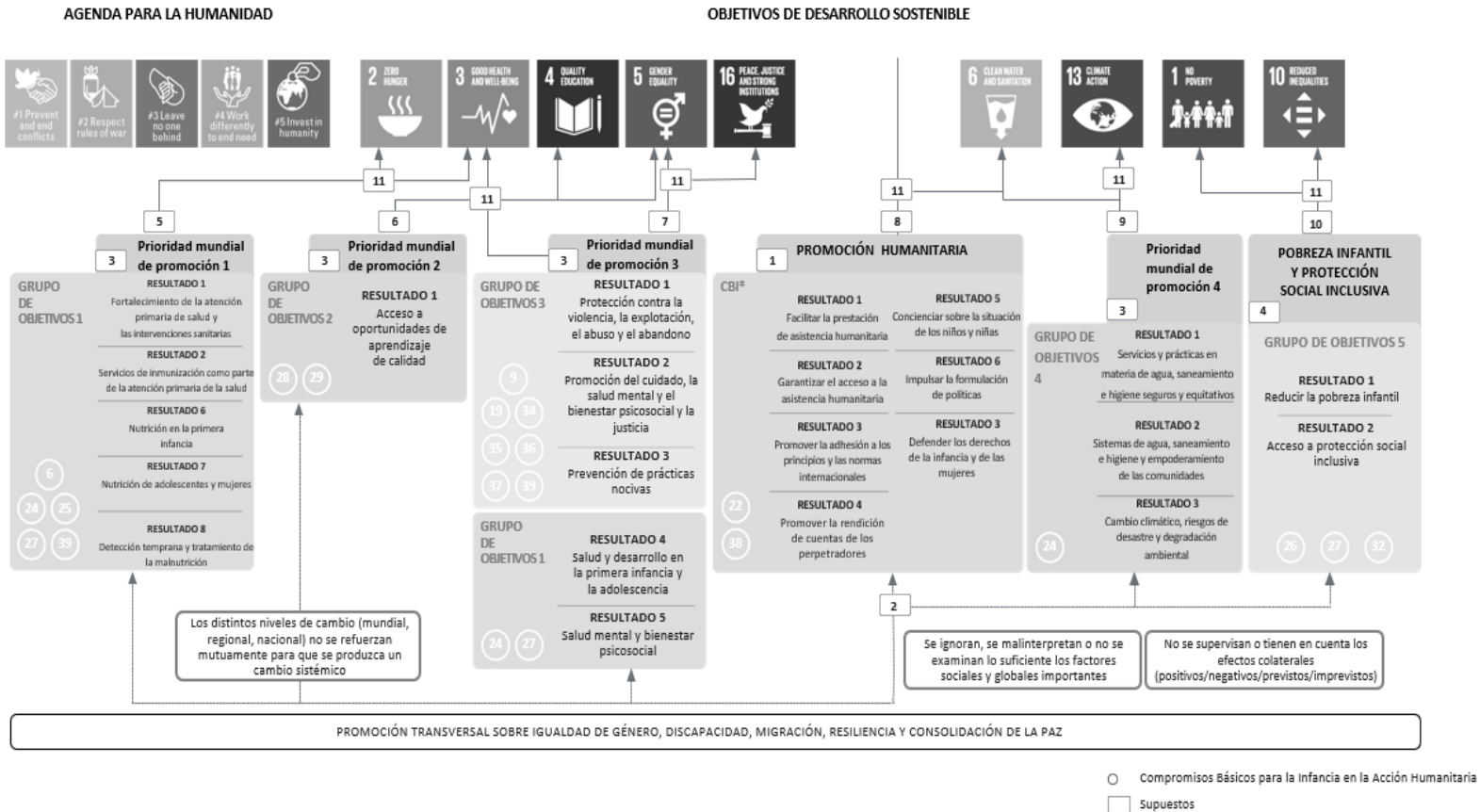
16. **Existe una definición clara y amplia de la promoción en el UNICEF, y el personal comprende su importancia y pertinencia.** En general, el personal comprende los objetivos de la promoción y cuáles son sus principales enfoques, aunque los diversos contextos en los que actúa el UNICEF y la amplia definición del término contribuyen a que haya una cierta confusión. Los resultados de las entrevistas con informantes clave muestran que, en un sentido global, los informantes de todos los niveles se refirieron a la importancia de la “promoción” y sabían que iba más allá de la comunicación para influir en el cambio, a través de datos, pruebas, programación y financiación con el fin de promoverlo en las políticas y programas en diferentes niveles. La recaudación de fondos sigue considerándose uno de los principales objetivos de la promoción. Los puntos fuertes del UNICEF en materia de promoción son su alcance, su marca, su mandato y su capacidad para implicar a la juventud. No obstante, hay limitaciones, como una escasa capacidad de pronunciarse en determinados contextos, la agilidad, las capacidades de promoción y el establecimiento de prioridades en comparación con otras organizaciones, que afectan a la labor de promoción del UNICEF.

17. **La definición de promoción del UNICEF coincide con las definiciones globales que comparten otras organizaciones pertinentes,** que se centran principalmente en el empeño por influir en diversos niveles con el fin de lograr cambios sistémicos. El enfoque del UNICEF para establecer e integrar las prioridades de promoción es más descendente, mientras que otras organizaciones precisan las prioridades con un enfoque ascendente (de lo local a lo global), establecen las prioridades en ambas direcciones (descendente y ascendente) o las delimitan geográficamente.

18. **Las prioridades mundiales de promoción se corresponden con la mayoría de las esferas temáticas del Plan Estratégico para 2022-2025,** con la notable excepción de la pobreza infantil y la protección social inclusiva, y la esfera específica vinculada a la aceleración de la erradicación del VIH/sida. La principal fortaleza de la estructura de las prioridades mundiales de promoción es que contribuye a reforzar la priorización de los temas centrales de la promoción, lo que propicia un enfoque coherente en toda la organización. Las prioridades mundiales de promoción también contribuyen a que la organización sea más estratégica y esté más orientada a los resultados, al tener un enfoque y unos mensajes de promoción unificados, a la vez que se hace un seguimiento, se agregan y se consolidan los resultados desde el nivel nacional al mundial y se mantiene una metodología coherente para las prioridades de la promoción.

19. A partir de la teoría del cambio validada de cada prioridad mundial de promoción y la inclusión de otras esferas pertinentes, el equipo de evaluación diseñó una teoría de la transformación. El objetivo de la teoría de la transformación es establecer un marco global para la estrategia de cambio de la promoción del UNICEF tanto en contextos de desarrollo como humanitarios. Se incluyen elementos esenciales que explican cómo debe producirse el cambio y los objetivos generales específicos a cuya consecución contribuye directamente la estrategia de cambio. La lógica y los elementos incluyen mecanismos para trasladar observaciones, contribuciones negativas e hipótesis. Estas últimas precisan cuáles son las condiciones necesarias para que se produzca el cambio en todos los niveles, lo que conduce a la contribución a los objetivos principales. En la Figura II se explica la teoría de la transformación.

Figura II
Teoría de la transformación de la Estrategia de Promoción Mundial del UNICEF



SUPUESTOS

1. La promoción humanitaria está vinculada a todas las esferas pertinentes que abarcan las prioridades mundiales de promoción y otras prioridades oportunas según los compromisos sectoriales y los enfoques programáticos, parte de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria.
2. Se adoptan las medidas de coordinación oportunas para garantizar que la Oficina de Programas de Emergencia, la División de Comunicación y Promoción Mundiales y el Grupo de Programas colaboren eficazmente en la consecución de los objetivos de promoción pertinentes. Las estrategias de promoción humanitaria se aplican de forma coherente en los planos nacional, regional y mundial para abordar cuestiones prioritarias relacionadas con los derechos de la infancia y carencias fundamentales en la programación o las políticas. Se han establecido funciones y responsabilidades claras en materia de promoción y comunicación, así como estrategias de promoción y comunicación pertinentes.
3. Las teorías del cambio de las prioridades mundiales de promoción se revisan periódicamente en aras de su pertinencia y contribución a los resultados de los Grupos de objetivos designados. Además:
 - La estrategia de cambio de comunicación y promoción se complementa y crea sinergias con el resto de las ocho estrategias de cambio contempladas para el Plan Estratégico.
 - No dirige, controla ni supervisa la transformación ninguna organización, entidad o red; las interacciones sinérgicas impulsan y aceleran el proceso de cambio, y el UNICEF registra sistemáticamente el papel que se desempeña para lograr cambios en todos los niveles.
 - Las alianzas se cuidan y se sustentan, para que todas las partes interesadas compartan una visión y una estrategia de promoción comunes, y contribuyan de manera provechosa a la consecución de los objetivos previstos.
 - Las iniciativas de las prioridades mundiales de promoción siguen un enfoque basado en la teoría de la complejidad, lo que significa que aplican el pensamiento sistémico a la hora de formular y ejecutar las medidas pertinentes. Entre otras cosas, esto implica comprender los aspectos simples, complicados y complejos de las intervenciones para abordarlos como es debido, al mismo tiempo que se supervisan sistemáticamente las interrelaciones y los supuestos fundamentales incluidos en las teorías del cambio.
 - Se promueve la participación de todos los sectores/prioridades mundiales de promoción para lograr un cambio sistémico. Se potencian los sistemas de intercambio de conocimientos para propiciar una transmisión de ideas que favorezca el aprendizaje colectivo y el intercambio de experiencias.
4. La protección social concibe una teoría del cambio que busca sinergias y complementariedades con las prioridades mundiales de promoción en diferentes niveles. La División de Comunicación y Promoción Mundiales incluye actividades/subactividades concretas para la cooperación conjunta con el equipo de Protección Social del UNICEF.
5. La prioridad mundial de promoción 1 garantiza que haya una interconexión oportuna y llevada a cabo de forma efectiva entre las vacunas, la nutrición y el clima, buscando sinergias potenciales con otras prioridades mundiales de promoción para aumentar al máximo la integración del concepto de supervivencia infantil. La lista de países prioritarios se actualiza en consecuencia.
6. La prioridad mundial de promoción 2 sigue explorando complementariedades con la 3 y la 4, así como con la promoción humanitaria, aprovechando más oportunidades para colaborar con organizaciones del sector privado.
7. La prioridad mundial de promoción 3 sigue reforzando los resultados con la 2 y explorando otras vías de conexión con la 4 y la 1, habida cuenta del total de asociados conjuntos compartidos. La lista de países prioritarios se actualiza en consecuencia.
8. La promoción humanitaria está vinculada a todas las esferas pertinentes que abarcan las prioridades mundiales de promoción y otras prioridades oportunas según los compromisos sectoriales y los enfoques programáticos, parte de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria.
9. La prioridad mundial de promoción 4 se ha orientado claramente a garantizar que su naturaleza transversal se aplique como es debido y se refleje en otras esferas de las prioridades mundiales de promoción y más allá de ellas, siguiendo el Plan de Acción sobre Sostenibilidad y Cambio Climático del UNICEF.
10. La protección social se incluye en los planes de trabajo de la División de Comunicación y Promoción Mundiales con actividades/subactividades concretas para la cooperación conjunta.
11. Las partes interesadas de la promoción (el UNICEF, los asociados y otros) se conectan y colaboran con otras redes internas y externas pertinentes (por ejemplo, transformación digital, innovación, alianzas y compromiso, etc., y organizaciones externas que promueven los derechos de la infancia, entre otras) para conseguir que se generen sinergias. Los valores, los principios y las acciones conexas propician la transformación de los sistemas al más alto nivel para contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las perspectivas global y local (“glocal”) se hallan interconectadas e integradas para que la promoción esté perfectamente fundamentada y adaptada al contexto del ámbito local, y para que pueda deparar al mismo tiempo resultados agregados, esté al tanto de los grandes cambios de escala y sirva de base para el ámbito global. Hay enfoques de medición innovadores que complementan a los indicadores normalizados existentes para proporcionar explicaciones matizadas acerca del grado y la profundidad del cambio obtenido.

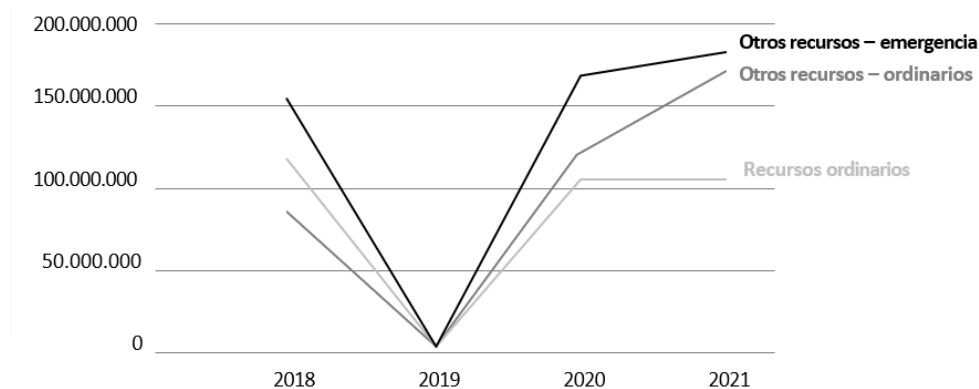
nte: Equipo de Evaluación.

20. **Los fondos asignados por el UNICEF a la promoción desde 2018 fluctúan, pero el UNICEF sigue destinando más a este ámbito que otras organizaciones analizadas.** La proporción de fondos asignados a la promoción del total de la financiación del UNICEF osciló entre el 3,5% y el 5%, con un fuerte descenso en 2019, cuando únicamente representó el 0,22% del presupuesto total de la organización. Sin tener en cuenta la situación de 2019, la proporción media de fondos asignados a las actividades de promoción es del 4,3% del total. La siguiente figura muestra las evoluciones globales de la financiación de la promoción a lo largo del tiempo.

Figura III

Evoluciones de la financiación mundial destinada a la promoción, 2018-2021

(en dólares de los Estados Unidos)



Fuente: datos del UNICEF.

21. El análisis por regiones muestra diferencias considerables entre los fondos totales y proporcionales para la promoción, entre regiones y en el tiempo. Durante el período analizado, los desembolsos destinados a la promoción en la Región de África Occidental y Central ascendieron a casi 170 millones de dólares, mientras que los de la Región de Europa y Asia Central fueron inferiores a 32 millones de dólares (cantidad que no llegó a representar el 20% de los de la Región de África Occidental y Central). Los desembolsos para la promoción en la sede se situaron en el rango medio de todas las regiones.

22. Aunque las actividades de promoción y comunicación, incluida la promoción pública, política, humanitaria y empresarial, reciben recursos considerables, se expresó preocupación por la escasez de recursos financieros para la promoción en todos los niveles, especialmente en la sede. Aun así, la mayoría de las personas que participan en labores de promoción consideran que se hace un uso eficiente de los recursos. Por término medio, el 64% de los informantes tienen una percepción positiva y creen que el uso de los recursos es adecuado. En 2023, el UNICEF asignó el 5% de su personal directamente a tareas de comunicación y promoción, menos que otras organizaciones evaluadas. El 17% del personal dedicado a la promoción del UNICEF trabaja en la sede, porcentaje que se aproxima a la distribución global del personal del UNICEF (el 80% de la labor de promoción se hace en los ámbitos regional y nacional, y el 20% en la sede, o recibe apoyo de esta).

23. No se encontraron estrategias alternativas importantes que fueran más eficaces en función de los costos, al margen de velar por que se tracen estrategias adecuadas de promoción en diferentes niveles y que se establezcan y ejecuten funciones y responsabilidades claras. Cuando proceda, es importante evitar la compartimentalización y potenciar el trabajo sinérgico entre las prioridades mundiales de promoción y otras prioridades pertinentes en la materia. En cuanto a la

colaboración en los distintos niveles, la experiencia en materia de promoción de los Comités Nacionales del UNICEF podría tenerse más en cuenta a escala mundial, y una colaboración más estrecha podría deparar una mejora de los procedimientos y resultados de la promoción.

24. La Iniciativa de fomento de la capacidad de promoción del UNICEF es fundamental para mejorar las competencias del personal en todos los niveles. La mayoría de los informantes consideran que dominan las técnicas básicas de promoción, pero que carecen de competencias avanzadas, especialmente en términos de inteligencia política. Varios informantes señalaron que existe una carencia de inteligencia política y capacidad de delimitar las peticiones en materia de políticas e influir en ellas tanto en el plano mundial como nacional. Una excepción fue el trabajo de promoción del Comité del Reino Unido del UNICEF en el contexto de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 2021, más comúnmente conocida como COP26, señalado como una buena práctica en la que el acceso a la inteligencia política facilitó enormemente la planificación estratégica y la toma de medidas concretas. Los informantes de ámbito nacional (y especialmente los de los Comités Nacionales del UNICEF) manifestaron sentirse más respaldados a la hora de poner en práctica iniciativas de promoción que los de los planos regional y mundial. Una dificultad para los equipos de las prioridades mundiales de promoción, especialmente los de la sede, son las escasas competencias en materia de recaudación de fondos. No se ha implantado una formación obligatoria en materia de promoción.

25. Si bien las funciones, las responsabilidades y la colaboración para las tareas promoción se establecen en el plano mundial, en los principales documentos de planificación el enfoque no está sistematizado. Las funciones, las responsabilidades y la colaboración previstas con fines de promoción en el ámbito mundial se han establecido en el “Compendio sobre la organización del UNICEF”, el documento de referencia sobre las funciones, líneas de responsabilidad y rendición de cuentas que hay en la organización. Pero el enfoque no está sistematizado ni se refleja en los principales documentos de planificación y, a escala mundial, siguen existiendo discrepancias a la hora de delimitar las funciones y la rendición de cuentas en lo que atañe a la promoción entre las distintas divisiones. Una excepción que se señaló como buena práctica en la sede fue la instauración por parte de la División de Comunicación y Promoción Mundiales de una función específica para la promoción humanitaria a fin de servir de enlace con la Oficina de Programas de Emergencia, reforzar la coordinación y procurar que la promoción se concrete de forma eficaz en situaciones humanitarias, con el apoyo conjunto de las dos divisiones como entidades principales.

26. Se ha comunicado que la eficacia del UNICEF, a pesar de contar con una capacidad extensa, se ve obstaculizada por una escasa cohesión, un marco de competición entre las divisiones y los equipos, y una estructura burocrática a nivel mundial, lo que ralentiza la toma de decisiones y la agilidad. La definición poco amplia de las funciones y responsabilidades también se manifiesta a la hora de integrar la promoción mundial y nacional.

27. Las oficinas en los países y regionales están pasando a centrarse más en la promoción, al mismo tiempo que mantienen el personal, las funciones de comunicación y los conjuntos de competencias existentes. Aunque existen ejemplos de interés de coordinación y colaboración mutua entre equipos y divisiones, sigue habiendo dificultades relativas a la coordinación, tanto interna como externamente. Entre las dificultades internas cabe señalar la integración de la labor de promoción en los distintos niveles y la mejora de la coordinación relativa a las prioridades mundiales de promoción entre las distintas divisiones de la sede. Externamente, se constató que la principal dificultad es la escasez de estructuras de coordinación con

las organizaciones de la sociedad civil. Existen redes de promoción, pero carecen de estrategias específicas para su desarrollo y fortalecimiento.

28. Las teorías del cambio de las prioridades mundiales de promoción incluyen elementos importantes, pero carecen de supuestos de relación causal, mecanismos para trasladar observaciones y explicaciones sobre cómo se producen los cambios en los distintos niveles. Se señalan los obstáculos y las limitaciones, pero no se indican claramente las fuentes ni los supuestos que sustentan la justificación. Se recomienda hacer exámenes periódicos y que haya adaptabilidad a diferentes contextos, pero faltan enfoques específicos para precisar y categorizar los diferentes componentes de la labor de promoción en función de su nivel de complejidad. Las limitaciones de la financiación hacen que las esferas que no se priorizan dependan de fondos correspondientes a proyectos para llevar a cabo la labor de promoción.

29. Ha habido cambios en las prioridades mundiales de promoción para adaptarlas al contexto posterior a la COVID-19 y la primera y la segunda prioridad fueron las que más se adaptaron. A pesar de los distintos grados de adaptabilidad manifestados por las prioridades mundiales de promoción, a escala mundial se siguen teniendo presentes las dificultades que entraña mantener su pertinencia en un contexto global que cambia rápidamente y prestar atención a los nuevos problemas. La integración de las prioridades mundiales de promoción es principalmente descendente, aunque hubo algunos **ejemplos** de integración ascendente. Hace falta una integración más eficaz de la labor de promoción en la práctica, sobre todo en las oficinas en los países. Prácticamente no hay acceso a información sistemática sobre las alianzas, lo que obstaculiza la búsqueda de complementariedades y la participación de los asociados en los distintos niveles. Los procedimientos e instrumentos de planificación a escala mundial, regional y nacional presentan una clara vinculación con los objetivos del Plan Estratégico, mediante el uso de indicadores normalizados básicos en materia de promoción. La erradicación de la pobreza infantil y la protección social inclusiva, a pesar de no estar designadas como prioridades mundiales de promoción, contribuyen a la aplicación de la estrategia general de promoción y a la consecución del Grupo de objetivos 5 del Plan Estratégico. Aun así, tienen una representación indirecta dentro de la sección de promoción de la División de Comunicación y Promoción Mundiales, principalmente a través de iniciativas de apoyo y fomento de la capacidad.

30. Los procedimientos e instrumentos de planificación a escala mundial, regional y nacional presentan una clara vinculación con los objetivos del Plan Estratégico, mediante el uso de indicadores normalizados básicos en materia de promoción. En el plano nacional (se incluye tanto a las oficinas en los países como a los Comités Nacionales del UNICEF) se han implantado para todo el mundo siete indicadores básicos de promoción, que todas las oficinas en los países están obligadas a emplear, lo que contribuye de manera importante a que existan unos vínculos adecuados entre la planificación y los objetivos del Plan Estratégico. Estos indicadores están vinculados a las prioridades mundiales de promoción y a la labor de promoción en situaciones humanitarias, en pro de la protección social inclusiva y para erradicar la pobreza infantil.

31. En las evaluaciones anteriores figuran muy pocas recomendaciones sobre asuntos relacionados con la promoción, especialmente si se tiene en cuenta que hasta la fecha no se ha llevado a cabo ninguna evaluación mundial sobre esta cuestión. No obstante, se han encontrado algunos ejemplos que podrían vincularse a recomendaciones relacionadas con la planificación incluidas en evaluaciones pertinentes, como el empeño por determinar la existencia de estrategias de promoción en contextos de

desarrollo y, sobre todo, humanitarios, y la iniciativa para garantizar que todas las medidas o estrategias de promoción se basen en una teoría del **cambio**.

32. **El sistema de seguimiento y evaluación de la promoción incluye elementos esenciales** como bases de referencia, objetivos, periodicidad de la recopilación de datos, responsabilidades de seguimiento, fuentes de verificación, medidas de transparencia y mecanismos para la presentación de informes. **En general, los indicadores de promoción están bien diseñados, pero su capacidad para determinar cuál es el papel del UNICEF en la consecución de los objetivos de promoción y los factores contextuales es escasa.** Algunas plantillas de indicadores tienen distintos niveles de análisis y no todas cumplen los criterios establecidos. El sistema carece de información sobre el costo por actividad y de indicadores en el módulo de evaluación de resultados. Se incluyen indicadores de género y de inclusión de la discapacidad para planes concretos, pero en los principales sistemas de seguimiento y evaluación no se tiene plenamente en cuenta su capacidad de respuesta, al menos en lo que respecta a la promoción. También faltan instrucciones sobre un enfoque que contemple la complejidad para hacer un seguimiento de las iniciativas de promoción. Las notas metodológicas no hacen referencia a la periodicidad de la recopilación de datos y las observaciones cualitativas para mejorar la comprensión de los resultados de la promoción no se aprovechan como es debido. Los indicadores normalizados de promoción y comunicación existentes se centran más en el análisis de la comunicación que en las vías de cambio de las iniciativas de promoción.

33. **Los profesionales de la promoción son conscientes de las limitaciones actuales para analizar la promoción e informar al respecto, y de que hay que aceptar la incertidumbre en el seguimiento y la evaluación y recopilar más datos cualitativos para comprender mejor los resultados.** La introducción de instrumentos e iniciativas de seguimiento y evaluación (como los indicadores normalizados básicos en materia de promoción, las “historias de éxito”, etc.) para ampliar el enfoque sobre los procesos de seguimiento y los resultados de nivel medio ha sido recibida de manera positiva en los planos nacional y mundial.

34. Los resultados de la encuesta indican que el personal más implicado en iniciativas de promoción tiene una percepción más positiva de la utilidad de las pruebas generadas a través del sistema de seguimiento y evaluación para la promoción con vistas a la toma de decisiones. Los informantes de ámbito nacional (las oficinas en los países y los Comités Nacionales del UNICEF) tienen una opinión más positiva de la utilidad de los datos generados a través del seguimiento que los **informantes** de ámbito regional. En lo que concierne a la valoración del uso real de los datos y pruebas de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones relacionadas con la promoción se sigue la misma línea y los informantes de ámbito nacional tienen una percepción positiva mucho mayor. En lo que respecta a la consideración en el sistema de seguimiento y evaluación de los diferentes contextos en los que se lleva a cabo la promoción, los informantes de ámbito nacional, y en particular de los Comités Nacionales, expresaron opiniones más positivas.

35. Los encuestados opinaron que los recursos y el personal de seguimiento y evaluación de ámbito nacional eran escasos y que se necesitaba más apoyo para dichas tareas. En el ámbito mundial se destacó la necesidad de revisar las teorías del cambio y los indicadores de las prioridades mundiales de promoción. La percepción de que existen escasos recursos y personal para el seguimiento y la evaluación en el ámbito nacional y la dependencia de financiación externa para las prioridades mundiales de promoción afectan a las actividades de seguimiento y evaluación. La principal carencia detectada respecto a la presentación de informes sobre la labor de promoción a escala mundial fue la agregación de los resultados de las oficinas. En el ámbito nacional, el principal instrumento de presentación de informes no aborda

específicamente la promoción en una sección concreta, sino como un tema transversal. Se considera que la estructura actual de presentación de informes respecto a los objetivos del Plan Estratégico difumina la visibilidad de los resultados concretos del ámbito de la promoción a escala nacional.

IV. Conclusiones y medidas futuras

36. **El UNICEF ha afianzado la promoción como una función indispensable, integrada sin fisuras en sus actividades básicas.** Las medidas para implantar la promoción como una función indispensable integrada de manera eficaz abarcan importantes cambios estructurales y programáticos y un empeño por mejorar las capacidades, perfeccionar las competencias y promover la participación en todos los niveles. Aunque estos procesos todavía se están consolidando, ya se han cosechado resultados positivos en forma de comprensión y reconocimiento por parte del personal de la importancia y pertinencia de la promoción, junto con mejoras en las competencias al respecto en todo el UNICEF. Los informantes de todos los niveles apuntaron a la importancia de ser estratégicos a la hora de emprender actividades de promoción, en aras de una interpretación clara y homogénea de la promoción en todas las dependencias, equipos y divisiones.

37. **Es imperativo contar con estructuras de recursos adecuadas que se ajusten a los ambiciosos objetivos de promoción del UNICEF.** Sigue siendo necesario implantar una estructura sostenible para las vías de financiación a fin de apoyar la promoción como estrategia de cambio y contribuir a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico. Aunque la estrategia de gestión del cambio se ha implantado a escala mundial, debe ser llevada a la práctica en su totalidad y de un modo sistemático, a fin de establecer eficazmente líneas claras de responsabilidad en todos los niveles. Aún debe conseguirse que las aspiraciones del UNICEF en materia de promoción vayan acompañadas de la **financiación** y las estructuras de recursos humanos pertinentes, especialmente en el ámbito mundial, aunque también en los planos regional y nacional.

38. El cambio hacia una labor de promoción integrada implica aplicar las estrategias y los procesos internos pertinentes para adoptar un enfoque de promoción que abarque toda la organización. Se han detectado varias carencias a este respecto, que la organización podría subsanar adoptando un **enfoque** más estratégico de las actividades de promoción en todos los niveles y en diferentes contextos. Pese a todo, los informantes consideran que el uso de los recursos financieros disponibles es eficiente. La mejora de la eficacia en función de los costos depende principalmente del establecimiento de funciones y responsabilidades claras en materia de promoción y de la adopción de un enfoque más estratégico en esta labor.

39. **Aunque se han encontrado varios ejemplos positivos, sigue faltando una definición exhaustiva de las funciones de promoción y un enfoque estratégico, lo que dificulta la coordinación.** Las experiencias ponen de manifiesto que es imprescindible que haya una colaboración eficaz para poder cimentar una estrategia integral de promoción basada en pilares temáticos mundiales. El documento de visión del Plan Estratégico subraya la importancia de reconocer las funciones de promoción y establecer métodos de trabajo integrados como funciones básicas, pero estos objetivos no se han cumplido más que parcialmente.

40. **Las prioridades mundiales de promoción proporcionan un enfoque organizativo, lo que garantiza un apoyo constante a esferas específicas durante períodos de tiempo precisos.** Se ha visto que existe un potencial considerable para la transmisión de ideas entre las prioridades mundiales de promoción. Continúa dándose el debate de si las esferas temáticas seleccionadas siguen siendo pertinentes, si hay que mantener las prioridades existentes o introducir nuevas **cuestiones**, y cómo

hacerlo en el contexto de las prioridades mundiales de promoción existentes sin diluir los resultados y el empeño.

41. Los resultados de la evaluación indican que las prioridades mundiales de promoción han manifestado unos niveles adecuados de adaptabilidad, incluso al panorama posterior a la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Es menester reforzar los enfoques, mecanismos e instrumentos existentes para clasificar, examinar y adaptarse periódicamente a los cambios contextuales con enfoques más sistemáticos. El grado de inclusión de las esferas **no** prioritarias en las estrategias y los planes de las divisiones más importantes sigue siendo una cuestión que debe abordarse.

42. Desde una perspectiva estratégica, el enfoque actual para la integración de la promoción discurre principalmente en una dirección (descendente) y podría reforzarse y adaptarse considerablemente a las realidades sobre el terreno mediante una mayor aceptación ascendente. El objetivo no es solo mantener la pertinencia, sino también lograr que haya un seguimiento eficaz de los avances hacia la consecución de los resultados de la labor de promoción.

43. **A fin de mejorar la preparación para una evaluación de la promoción provechosa y centrada en los resultados, es esencial incorporar enfoques que tengan en cuenta la complejidad y que se ajusten a la naturaleza de la labor de promoción.** Hay indicios de que al personal no le incomoda afrontar la incertidumbre y comprende el carácter complejo de la labor de promoción.

44. **Es posible llevar a cabo un trabajo de promoción adecuado de la mano de expertos temáticos y de este campo.** La percepción de que el UNICEF debe poseer una sólida experiencia programática en una esfera específica para realizar una labor de promoción eficaz está cambiando. Si bien este punto de vista aún no goza de una aceptación amplia dentro de la organización, existe un sentimiento cada vez mayor de que la noción anterior ya no es válida y de que puede llevarse a cabo un trabajo de promoción adecuado con la ayuda de especialistas temáticos, expertos en promoción, las funciones de pruebas del UNICEF y apoyo externo a través de la investigación y el análisis de datos. La rápida adaptación al escenario de la COVID-19, en el que el UNICEF se embarcó en una campaña contra el cierre de los centros educativos tras ciertas dudas iniciales, es un ejemplo más de este cambio.

45. El UNICEF, centrado históricamente en los programas, ha evolucionado hasta llegar a apreciar la importancia de las labores de promoción mundial, incluso en esferas no relacionadas con las iniciativas programáticas o no muy vinculadas con estas. Este cambio pone de relieve su compromiso de abordar problemas mundiales trascendentales, como el cambio climático y la salud mental de los adolescentes, en paralelo al incremento de su colaboración con países de ingreso mediano que no requieren necesariamente la prestación de servicios, sino que se centran en impulsar marcos normativos y reformas clave. Sin embargo, dichas iniciativas combinan programas consolidados de vacunas, salud, supervivencia infantil y educación, lo que implica un cambio en la lógica organizativa, en la que la labor de promoción está ahora vinculada a esferas que van más allá de la experiencia programática histórica. Refleja la adaptabilidad y la voluntad de la organización de seguir siendo pertinente y abordar cuestiones esenciales más allá de sus esferas de interés tradicionales.

46. **La clave para integrar en toda la organización un enfoque de promoción es adoptar una postura estratégica.** Se asume que, para que la labor de promoción tenga éxito, es importante que todas las personas implicadas en ella comprendan claramente qué significa y cómo debe llevarse a cabo. Los profesionales de la promoción y otros trabajadores y trabajadoras de todos los niveles coinciden en que adoptar una postura estratégica es clave para que haya esa interpretación homogénea entre las diferentes dependencias, equipos y divisiones. Adoptar una postura estratégica

significa planificar con esmero y utilizar tácticas inteligentes para lograr que todo el mundo esté en sintonía en cuanto a la promoción, lo que ayudará a los equipos a colaborar sin problemas, coordinar sus tareas de un modo eficaz y, en última instancia, hacer que su labor al respecto tenga una mayor repercusión.

V. Recomendaciones

47. Las nueve recomendaciones que se exponen a continuación son las que se priorizaron en el informe de evaluación, tras el análisis y la interpretación de sus resultados. Fueron elaboradas y validadas conjuntamente por las principales partes interesadas internas y externas durante el proceso de evaluación.

48. Aclarar la rendición de cuentas y reforzar las funciones y responsabilidades, así como los sistemas, para la labor de promoción en el UNICEF. (Prioridad muy alta; es probable que no entrañe costos adicionales o que suponga un ahorro)

Se ha detectado que un punto débil en la puesta en práctica de las actividades de promoción es la falta de una definición clara de las funciones. Los corresponsables de la promoción humanitaria y del desarrollo deben elaborar planes de trabajo conjuntos de promoción mundial. Estos planes de trabajo deben emplearse para priorizar y articular la labor de promoción en colaboración con otras dependencias y divisiones pertinentes de la sede y de las oficinas de los ámbitos regional y nacional (incluidos los Comités Nacionales del UNICEF), como parte de una estrategia de promoción integrada. Debe reforzarse el enfoque de gestión matricial⁴. Para ello, deberían existir dos líneas jerárquicas, una para la esfera funcional (los supervisores directos) y otra para las iniciativas de promoción de la esfera funcional o temática pertinente en las que participe cada profesional de la promoción (un segundo superior jerárquico). El UNICEF debe seguir elaborando e incluyendo las cuestiones relativas a la promoción en las descripciones de funciones, directrices e indicadores de desempeño, definiendo de manera explícita las responsabilidades al respecto. También deben reforzarse los sistemas de rendición de cuentas a escala mundial, en aras de una toma de decisiones oportuna y para la obtención de resultados eficaces en materia de promoción.

49. Reforzar y replantear el diseño del marco de prioridades mundiales de promoción para el próximo Plan Estratégico. (Prioridad alta; es probable que no entrañe costos adicionales o que suponga un ahorro)

El diseño del marco de las prioridades mundiales de promoción debe ajustarse para incorporar las esferas temáticas existentes dándoles un mayor peso. Más concretamente, la cuarta prioridad mundial de promoción debe intervenir en las diferentes esferas de repercusión, centrándose –aunque no exclusivamente– en el agua, el saneamiento y la higiene. Las prioridades mundiales de promoción se armonizarán así con el enfoque programático dado al clima, lo que acabará traducándose en una mayor transmisión de ideas para la obtención de resultados en este ámbito fundamental. El UNICEF también debe procurar que haya una mayor armonización entre las prioridades mundiales de promoción y los Grupos de objetivos señalados en el Plan Estratégico. Por ejemplo, siguiendo la estructura actual, las prioridades mundiales de promoción deben incluir la pobreza infantil y la protección social inclusiva y conceder también una mayor importancia a este ámbito en los planes de trabajo anuales de los principales corresponsables. Si la organización opta por no dar prioridad a todos los Grupos de objetivos del Plan Estratégico, las prioridades mundiales de promoción habrán de establecerse siguiendo un enfoque

⁴ La gestión matricial en el UNICEF se aplica mediante la adición de un segundo superior jerárquico de la esfera funcional o temática pertinente para los entregables del trabajador o trabajadora.

ascendente. La organización debe fomentar la colaboración entre las prioridades mundiales de promoción y velar por que los correspondientes cambios que se les apliquen se plasmen y comuniquen eficazmente en los distintos niveles. El Equipo Especial Mundial para la Promoción⁵ debe seguir desempeñando un papel central en el establecimiento de las visiones estratégicas y prioridades en materia de promoción. Todas las prioridades mundiales de promoción deben estar representadas en el Equipo Especial Mundial para la Promoción (que debe incluir pues a los responsables de todas las prioridades), que también habrá de tener representantes de las principales esferas temáticas contempladas en el Plan Estratégico.

50. Integrar la promoción de forma más sistemática en todos los niveles. (Prioridad muy alta; se necesitan recursos financieros para separar las funciones de promoción de las de comunicación)

El enfoque descendente predominante para la integración de la promoción en todos los niveles debe compensarse mediante un enfoque ascendente más destacado en la selección de las prioridades mundiales de promoción. El UNICEF debe potenciar la participación de las partes interesadas en el diseño y la priorización de las prioridades mundiales de promoción. Debe fomentarse la participación a escala regional y nacional para favorecer la elaboración conjunta de programas, la transparencia en el establecimiento de prioridades, la credibilidad, la aceptación y la adopción de las prioridades mundiales de promoción. El enfoque ascendente también consiste en englobar prioridades regionales y nacionales específicas que tal vez hayan quedado fuera de las prioridades mundiales de promoción. Las prioridades mundiales de promoción podrían centrarse en eventos y campañas mundiales, sin dejar de mantener un enfoque global y dando flexibilidad a las regiones y los países para abordar sus necesidades singulares en materia de promoción y adaptar las prioridades según proceda. De este modo podría reforzarse un enfoque descendente y ascendente: la sede puede servir de gestora de políticas y conocimientos, y las oficinas en los países pueden intercambiar las lecciones aprendidas con las oficinas regionales y la sede. Las funciones de promoción y de comunicación deben separarse estratégicamente. Esto implica un paso importante, que ha de introducirse en el UNICEF de manera gradual. Esto contribuirá a situar la labor de promoción en un nivel superior y servirá como estrategia para que exista una distinción clara entre ambas funciones y que sean entendidas por todos, haciendo hincapié en que la comunicación complementa a la promoción, pero no puede sustituirla. El UNICEF también debe mejorar la inteligencia política. Para ello, se recomienda que la organización establezca estrategias interinstitucionales claras para articular y mantener redes compartidas entre divisiones y oficinas, incluidos mecanismos para trazar redes y vías de influencia para una promoción eficaz; aprovechar los conocimientos y las redes del personal local, fomentar la colaboración con partes interesadas externas, aplicar un proceso sistemático de obtención de inteligencia política interinstitucional y establecer canales de información claros; y desarrollar un enfoque estructurado para la obtención de inteligencia, utilizando instrumentos tecnológicos y estableciendo canales de información claros que propicien una difusión eficiente y eficaz de la inteligencia política, apoyando la toma de decisiones con conocimiento de causa y la labor de promoción.

51. Adecuar los recursos existentes a las expectativas y aspiraciones en materia de promoción. (Prioridad muy alta; podría requerir más recursos financieros y humanos, en función de las opciones que se contemplen)

El UNICEF debe velar por que el nivel de financiación y las estructuras de recursos humanos se adapten a los objetivos de gran envergadura de la organización en materia

⁵ Se ha constituido un Equipo Especial Mundial para la Promoción encargado de establecer la visión y las prioridades de la labor de promoción en el UNICEF.

de promoción, especialmente en el ámbito mundial. Sería esencial estudiar qué estrategias pueden utilizarse para diversificar las fuentes de financiación y lograr compromisos a largo plazo que sustenten la labor de promoción. Puede colaborar con asociados estratégicos en ese sentido, a fin de estudiar modelos de financiación diferentes o innovadores y abogar por una financiación básica.

52. Potenciar las alianzas para la promoción. (Prioridad alta; podría requerir más recursos financieros y humanos, en función de las opciones que se contemplen, en particular para evaluar la eficacia de las alianzas)

El UNICEF debe fomentar por sistema el uso de información sobre alianzas en su plataforma global de gestión de alianzas con los sectores público y privado de todo el mundo (UNISON) con objeto de recopilar una base de datos común a escala internacional en la que figuren las alianzas pertenecientes a los diversos ámbitos a partir de la que tomar decisiones, y concretar posibles colaboraciones mutuas y sinergias. El UNICEF debe fraguar estrategias concretas para seleccionar y garantizar el valor añadido que aportan los asociados a la promoción en cada momento, y aplicarlas de un modo sistemático. Aprender de los enfoques de otras organizaciones para relacionarse con los asociados puede ayudar al UNICEF a forjar alianzas eficaces para avanzar hacia la consecución de sus objetivos de promoción. Disponer de un sistema sistemático y común para detectar, establecer y conservar alianzas también garantizaría la homogeneidad y la eficacia a la hora de abordar las tres principales estrategias de alianzas contempladas para la labor de promoción. El UNICEF debe establecer un marco para evaluar la eficacia de las alianzas, especialmente en lo que respecta a los resultados de la promoción. Deben reforzarse las alianzas con instituciones mundiales influyentes para ejercer una influencia decisiva en la promoción de los derechos de la infancia. Aunque en el ámbito nacional se consideran más oportunas las alianzas con organizaciones de la sociedad civil, el UNICEF no debe desaprovechar la oportunidad que brinda ampliar dichas alianzas en el plano mundial. Invertir en el establecimiento de relaciones sólidas con las organizaciones de la sociedad civil a escala mundial puede facilitar el intercambio de conocimientos, las mejores prácticas y la labor colectiva en pro de la promoción, mejorando la influencia que tiene el UNICEF en la consecución de los derechos de la infancia en los planos tanto nacional como internacional. El UNICEF también debe estudiar las posibilidades para establecer una colaboración más estrecha con la Organización Internacional para las Migraciones y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, con el fin de armonizar la labor de promoción y aprovechar su experiencia y recursos para abordar cuestiones relacionadas con los derechos de la infancia. Forjar y fortalecer las relaciones con donantes influyentes, como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y el Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, debe ser una prioridad.

53. Seguir promoviendo las competencias y capacidades en materia de promoción. (Prioridad alta; podría requerir más recursos financieros)

El UNICEF debe hacer obligatoria la formación en materia de promoción y dar prioridad a esferas temáticas concretas para proporcionar una formación avanzada. Puede incluirse formación obligatoria al respecto en los programas de incorporación y desarrollo profesional del personal, y también debe procurarse de manera concreta que la promoción se considere una parte fundamental de las competencias y capacidades de los representantes en los planos regional y nacional. Es posible conseguirlo mediante la formación y estableciendo unas directrices claras y una comunicación eficaz desde la sede. Además de la formación, el UNICEF debe esmerarse en desarrollar una cultura de promoción. La organización debe aprovechar el caudal de experiencia y conocimientos con que ya cuentan los Comités Nacionales

del UNICEF. Debe darse prioridad a la gestión del conocimiento y al intercambio de enfoques a fin de reforzar más si cabe el aprendizaje organizativo. Deben contemplarse medidas como implantar una comunidad de práctica de promoción y mejorar el portal web de promoción en la intranet.

54. Reforzar la planificación y la elaboración de informes para la adopción de decisiones. (Prioridad alta; podría requerir más recursos financieros)

El UNICEF debe reforzar la comunicación y el intercambio de información, especialmente entre las prioridades mundiales de promoción. La mejora de los canales y mecanismos de comunicación debe facilitar la coordinación y el intercambio de información entre las diferentes dependencias, divisiones y niveles implicados en las distintas prioridades mundiales de promoción. Es posible conseguir que todas las partes interesadas estén siempre informadas respecto a las iniciativas de promoción y se coordinen al respecto mediante reuniones, llamadas y comunicación periódica de novedades.

55. Mejorar el diseño y los modelos teóricos de la estrategia de cambio de la promoción. (Prioridad muy alta; es probable que no entrañe costos adicionales o que suponga un ahorro)

El UNICEF debe cerciorarse de que las teorías del cambio validadas se difundan, se conozcan y sean asumidas por los profesionales de la promoción en los diferentes niveles, para que las estrategias de promoción sigan una lógica coherente y fundamentada en modelos teóricos globales, aunque adaptada a las realidades y los problemas de cada contexto. Las directrices y plantillas internas existentes para la elaboración de teorías del cambio deben actualizarse a fin de incluir las conexiones causales y las vías en los diferentes niveles y en los elementos de la teoría del cambio, así como los supuestos de vínculos causales y los mecanismos para trasladar observaciones seleccionados. El UNICEF debe cerciorarse de que las teorías del cambio formuladas se prueben y adapten periódicamente, siguiendo un enfoque estratégico para la realización de pruebas, y con un sistema de seguimiento específicamente concebido para supervisar los programas que abordan problemas de desarrollo complejos mediante un enfoque altamente iterativo y adaptativo. Las teorías del cambio son documentos vivos, y este enfoque garantiza que evolucionen con el tiempo a medida que vaya surgiendo información y se adapten a los resultados de aquello que funciona y de lo que no, y a los motivos de ello.

56. Mejorar el enfoque de seguimiento y evaluación de la estrategia de cambio de la promoción. (Prioridad muy alta; es probable que no entrañe costos adicionales o que suponga un ahorro)

El UNICEF debe perfeccionar los indicadores de resultados existentes para reflejar mejor la contribución y el papel de la organización y el contexto en que se logran los resultados. El UNICEF debe reforzar las directrices sobre indicadores normalizados en materia de promoción que se compartan con las oficinas en los países o utilicen estas, entre ellos indicadores de productos de promoción que abarquen todas las etapas o esferas de cambio principales incluidas en las teorías del cambio revisadas, y velar por que las diferentes ramas de las teorías del cambio elaboradas (mundial, regional o nacional) se clasifiquen en función de su nivel de complejidad. El UNICEF debe seleccionar una serie de indicadores de vigilancia que sirvan para hacer un seguimiento de los supuestos más relevantes incluidos en las teorías del cambio, a fin de atender a los cambios en las condiciones contextuales y de causa-efecto críticas y poder detectarlos así de forma eficaz y oportuna, para su adaptabilidad. El UNICEF debe procurar que las oficinas en los países también utilicen las “historias de éxito” para complementar los indicadores existentes, ya que proporcionarían una gran cantidad de información matizada que serviría de complemento a los indicadores para

la evaluación final de los logros. Las historias de éxito pueden desempeñar un papel importante a la hora de explicar “cómo” y “por qué” se produjeron los cambios. Debe recurrirse a un análisis de las redes sociales para complementar las iniciativas existentes (como el análisis de las partes interesadas y el análisis de la situación mundial de la promoción) con el fin de mejorar la calidad de la inteligencia en que se basan las decisiones y comprender mejor las conexiones con las diferentes partes interesadas y su grado de influencia para potenciar la participación y las acciones sinérgicas, al tiempo que se detectan los puntos de impulso para la ejecución.

VI. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

1. *Toma nota* del informe anual de 2023 sobre la función de evaluación en el UNICEF ([E/ICEF/2024/20](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2024/21](#));
2. *Toma nota también* de la evaluación de los enfoques del UNICEF en materia de promoción, su resumen ([E/ICEF/2024/22](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2024/23](#));
3. *Toma nota asimismo* de la evaluación de las inversiones que el UNICEF destina al fortalecimiento institucional para un cambio social y de comportamiento, su resumen ([E/ICEF/2024/24](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2024/25](#)).

Anexo

Evaluación de los enfoques del UNICEF en materia de promoción

1. Debido a las limitaciones de espacio, el presente anexo no contiene la evaluación de los enfoques del UNICEF en materia de promoción.
 2. El informe puede consultarse en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF: <https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicefs-approaches-advocacy>.
-