



## 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\*

### **Respuesta de la administración al informe de evaluación**

#### **Evaluación de los enfoques del UNICEF en materia de promoción**

#### *Resumen*

El presente informe ofrece una visión general de la respuesta del UNICEF a la evaluación de los enfoques de la organización en materia de promoción, que finalizó en 2023. En él se proporciona un resumen de las medidas que tomará para aplicar las recomendaciones.

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

\* E/ICEF/2024/10.

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



## I. Sinopsis

1. Según la definición del UNICEF, 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 niños<sup>1</sup>. En la primera línea de la declaración de la misión del UNICEF, la Asamblea General de las Naciones Unidas confía a la organización 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”<sup>2</sup>. A partir de un enfoque basado en los derechos y con la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad como guías, la promoción se ha erigido como un elemento vital de la labor del UNICEF<sup>3</sup>.

2. La Oficina de Evaluación del UNICEF, en colaboración con la División de Comunicación y Promoción Mundiales (DGCA), encargó el análisis de la evaluabilidad y la evaluación formativa de los enfoques del UNICEF en materia de promoción. La evaluación –el primer análisis integral de toda la organización que se centra expresamente en esta función– tuvo lugar entre noviembre de 2022 y julio de 2023. Perseguía dos objetivos: conocer la situación actual de este ámbito en el UNICEF a fin de potenciarlo para que surtiese éxito en todos los niveles y preparar el terreno para la evaluación sinóptica que se realizará al cuando concluya el actual Plan Estratégico del UNICEF (2022-2025). 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.

3. La evaluación se basó en criterios circunstanciales: coherencia, pertinencia, capacidad de ejecución, validez del diseño e idoneidad del sistema. Los métodos y técnicas de evaluación comprendieron entrevistas con informantes clave, un examen documental, encuestas en línea, grupos focales, un análisis comparado, un análisis de las redes sociales y observación. 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 en pro del UNICEF - Fundación ONLUS, y el Comité del Reino Unido en pro del UNICEF. Se entrevistaron a más de 100 informantes tanto del ámbito interno como externo, se recibieron cuestionarios cumplimentados de más de 300 personas y se examinaron más de 300 documentos.

## II. Análisis y conclusiones

### A. Introducción

4. La evaluación reconoce que el UNICEF ha adoptado medidas contundentes y resolutivas para convertir la promoción en una función institucional crucial y en una parte esencial de su labor. Dichas gestiones abarcan importantes cambios estructurales y programáticos y un empeño por impulsar las capacidades, las competencias y la

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Declaración de la misión del UNICEF.

<sup>3</sup> UNICEF, Estrategia Mundial de Comunicación y Promoción para el período 2019-2023 (documento interno).

participación en todos los niveles a fin de integrar con eficacia las tareas de promoción. Aunque estos procesos todavía se están consolidando, ya se cosechan 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.

5. Sin embargo, la evaluación puso de relieve algunas carencias para las que el UNICEF podría adoptar un planteamiento más estratégico en todos los niveles de la organización y en una variedad de circunstancias; por ejemplo, recursos adecuados que se ajusten a las aspiraciones relacionadas con la promoción, funciones claramente delimitadas, la ampliación de los recursos financieros, presteza institucional y el mantenimiento de un enfoque programático multisectorial.

## **B. Conclusiones principales**

### **1. Definición de “promoción”**

6. La evaluación constató que existe una definición clara y amplia de la promoción en el UNICEF y que el personal comprende su importancia y pertinencia. No obstante, el informe recalca que todavía persiste una cierta confusión que obedece a la variedad de contextos en los que trabaja el UNICEF y al amplio concepto que abarca el término “promoción”. La evaluación afirma que la definición que la organización hace del término coincide con las definiciones generales de otras entidades. También señala que 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.

### **2. Correspondencia entre las prioridades de promoción y el Plan Estratégico del UNICEF**

7. La evaluación ha determinado que las prioridades mundiales de promoción del UNICEF en materia de salud y supervivencia de los niños y niñas; crisis del aprendizaje; salud mental; y cambio climático y agua, saneamiento e higiene (WASH) se corresponden con la mayoría de esferas temáticas del Plan Estratégico para 2022-2025, salvo por la pobreza infantil y la protección social inclusiva y la aceleración de la erradicación del VIH/sida.

8. El informe reconoce que el marco de las prioridades mundiales de promoción sirve de foco de atención y brújula de las iniciativas en este campo a la vez que garantiza que determinadas esferas reciban apoyo coherente durante un período específico, un elemento vital para la obtención de resultados de promoción. Entre los puntos fuertes de la estructura de las prioridades mundiales de promoción cabe mencionar el refuerzo de la priorización, la unificación del enfoque y los mensajes de promoción, el seguimiento, la consolidación de los resultados y el fomento de la cooperación. Sin embargo, 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. Al mismo tiempo, una de las recomendaciones más destacadas de la evaluación gira en torno al potencial de transmisión de ideas entre las prioridades mundiales de promoción.

### **3. Asignación de fondos**

9. La evaluación ha observado que los fondos destinados a la promoción han variado desde 2018. Pese a que, comparado con otras entidades de referencia, el

UNICEF dedica un mayor porcentaje de financiación a la promoción, sus aspiraciones en este campo deben ir de la mano de suficientes fondos y estructuras de recursos humanos.

10. El análisis de la asignación de fondos en la División de Comunicación y Promoción Mundiales (en su mayoría destinados a fines específicos) revela que, de las cuatro prioridades mundiales, la salud y supervivencia de los niños y niñas fue la que recibió más financiación. La promoción humanitaria supuso casi el 7% del presupuesto dedicado a comunicación y promoción mundiales en 2023; por su parte, la financiación para política y protección sociales ha sido residual. En lo tocante a los recursos humanos, la evaluación ha comprobado que el UNICEF asigna un 5% de su plantilla a actividades de promoción y comunicación, una proporción inferior a la de otras entidades evaluadas.

11. A lo largo de la evaluación, todos los niveles de la organización expresaron preocupación por la escasez de recursos financieros para la promoción. Se destacó que los problemas más notables que necesitan encararse son la ausencia de financiación, el carácter autofinanciado de las prioridades mundiales de promoción, la disparidad entre aspiraciones y recursos, la falta de claridad con respecto a las funciones y responsabilidades, la falta de conocimientos especializados sobre recaudación de fondos, las limitaciones del enfoque estratégico y las dificultades relacionadas con la coordinación. Sin embargo, los informantes de todos los niveles tenían una impresión relativamente positiva de la eficacia en el uso de los recursos financieros y humanos disponibles para tareas de promoción.

#### **4. Creación de capacidades**

12. La evaluación considera que la Iniciativa de Creación de Capacidades de Promoción del UNICEF es fundamental para mejorar las competencias del personal en todos los niveles. De acuerdo con el informe, la mayor parte de los informantes consideró que domina las técnicas básicas de promoción, pero manifestó que necesitaba adquirir más competencias avanzadas en el campo de la inteligencia política y la recaudación de fondos. Conforme a la evaluación, el hecho de que la formación en materia de promoción no sea obligatoria podría suponer una gran barrera a la hora de velar por que las capacidades de promoción se extiendan a todos los niveles de la organización.

#### **5. Funciones y responsabilidades**

13. La evaluación tiene presente que las funciones, las responsabilidades y la colaboración para las tareas de promoción se definen en el compendio sobre la organización del UNICEF. No obstante, aún hay que trasladar esas funciones a líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas en todos los ámbitos, sin olvidar los documentos de planificación.

14. A lo largo del informe se ofrecen ejemplos pertinentes e interesantes de coordinación que plasman el enfoque proactivo y la buena disposición de los equipos encargados de la promoción en los diversos niveles. Sin embargo, hay una cierta tensión a la hora de definir las funciones y responsabilidades en el plano mundial que va ligada sobre todo al proceso de dar a la promoción el reconocimiento de función básica que exige conocimientos y competencias especializados.

15. La evaluación señala la escasez de estructuras vigentes de coordinación con las organizaciones de la sociedad civil, una dificultad que debe subsanarse. Aunque el informe recoge ejemplos oportunos de creación y ampliación de redes de promoción o participación en ellas, no se han preparado documentos ni estrategias que sirvan expresamente para desarrollar y consolidar redes de promoción. En opinión

de la evaluación, esta situación contribuye a las deficiencias que se aprecian en la compilación de inteligencia política.

## **6. Teorías del cambio**

16. La evaluación ha constatado que las directrices y plantillas internas existentes para formular teorías del cambio son exhaustivas y su uso se ha extendido. Con todo, recomienda actualizar las directrices puesto que las teorías del cambio de las prioridades mundiales de promoción carecen de supuestos de relación causal, mecanismos de retroalimentación y explicaciones sobre cómo se producen los cambios en los distintos niveles. Asimismo, el informe hace mención de la falta de metodologías concretas de clasificación de los elementos de la labor de promoción en función de su grado de complejidad. Los modelos teóricos en los que se basan las prioridades mundiales de promoción y la estrategia de cambio de la promoción podrían mejorarse si se plantearan enfoques que tengan en cuenta la complejidad y se ajusten a la naturaleza de las actividades de promoción.

17. Según el informe, las prioridades mundiales de promoción se han adaptado a los problemas y necesidades contextuales que provienen de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y la situación tras ella. Aunque han demostrado unos niveles aceptables de adaptabilidad, es menester reforzar con enfoques más sistemáticos los procedimientos, mecanismos, instrumentos y enfoques existentes para examinar y adaptarse periódicamente a los cambios contextuales. A pesar de los 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. El informe pone énfasis en que la integración de las prioridades mundiales de promoción es principalmente descendente, aunque hubo algunos ejemplos de integración ascendente. El análisis comparado respecto de otras organizaciones apunta a que un enfoque ascendente de integración podría mejorar la eficacia de la contextualización y la integración de las iniciativas de promoción en el plano mundial.

## **7. Procedimientos e instrumentos de planificación**

18. Según la evaluación, 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 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. Sin embargo, y de acuerdo con la evaluación, estas esferas han recibido apoyo indirecto de la División de Comunicación y Promoción Mundiales a través de iniciativas de creación de capacidades.

## **8. Sistemas de seguimiento y evaluación**

19. El informe ha llegado a la conclusión de que el sistema de seguimiento y evaluación de la promoción incluye elementos esenciales como bases de referencia, metas, periodicidad de la recopilación de datos, responsabilidades de seguimiento, fuentes de verificación, medidas de transparencia y mecanismos para la presentación de informes. No obstante, algunas de las plantillas con las que se fijaron los indicadores recogen varios niveles de análisis y no todos cumplen los criterios establecidos. Asimismo, el sistema actual carece de información sobre el costo por actividad.

20. En general, y a juicio del informe, los indicadores de promoción están bien diseñados, pero cuentan con una escasa capacidad para determinar cuál es el papel del UNICEF en la consecución de objetivos concretos de promoción y las circunstancias en las que se logran los resultados. 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. La evaluación recomienda al UNICEF que publique orientaciones para hacer un seguimiento de las iniciativas de promoción teniendo en cuenta el enfoque de la complejidad.

#### **9. Sistemas de presentación de informes de promoción**

21. La evaluación afirma que el UNICEF cuenta con un sistema robusto para presentar informes tanto en entornos humanitarios como de desarrollo. Sin embargo, al agregar los resultados procedentes de las oficinas en los países, surgen algunas dificultades a escala mundial. 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. Así pues, 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.

22. La evaluación reconoce que los profesionales de la promoción son conscientes de las limitaciones actuales para analizar la promoción e informar al respecto, y de que hay que 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 se ha recibido de buen grado. No obstante, los problemas más acuciantes que deben resolverse son la percepción de que escasean los trabajadores y recursos de seguimiento y evaluación y la dependencia de financiación externa para sufragar las actividades de seguimiento y evaluación relativas a la repercusión de las prioridades mundiales de promoción.

### **III. Recomendaciones**

23. En general, tal como se detalla en la sección a continuación, el UNICEF está de acuerdo con las recomendaciones.

#### IV. Principales recomendaciones de evaluación y respuesta de la administración del UNICEF

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
<p><b>Recomendación 1 de la evaluación: Aclarar la rendición de cuentas y reforzar las funciones y responsabilidades, así como los sistemas, para la labor de promoción en el UNICEF.</b></p> <p>1.1 Los corresponsables de la promoción humanitaria y del desarrollo deben elaborar planes de trabajo conjuntos de promoción mundial.</p> <p>1.2 El enfoque de gestión matricial tiene que consolidarse a fin de promover la colaboración intersectorial y la programación multisectorial, mejorar la motivación y la dedicación, y potenciar al máximo las competencias ya existentes en los diversos equipos.</p> <p>1.3 El UNICEF debe continuar la formulación e inclusión de cuestiones relativas a la promoción en las descripciones de funciones en todos los niveles (sin olvidar los puestos relacionados con la comunicación y la promoción, entre otros), las directrices, las evaluaciones de la actuación profesional y los indicadores de desempeño, definiendo de manera explícita las responsabilidades al respecto.</p> <p><b>Respuesta de la administración: De acuerdo.</b> A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.</p>				
1.1.1 Formalizar e implementar la reciente versión actualizada del documento del compendio sobre la organización del UNICEF, que define la rendición de cuentas, las funciones y las responsabilidades en materia de promoción.	Oficina de la Directora Ejecutiva	31 de diciembre de 2023	Concluida	“Compendio sobre la organización del UNICEF” (documento interno)
1.1.2 (También 2.5) Aprobar y poner en marcha una estructura de gobernanza de la promoción a escala mundial (que incluya un Comité Directivo Mundial de Promoción en el nivel directivo y equipos de tareas para la promoción por prioridad en los niveles de jefatura y jefatura adjunta, incluidos los Comités Nacionales del UNICEF y las oficinas en los países interesados).	Dirección Ejecutiva Adjunta de Alianzas, que abarca:  DGCA  Grupo de Programas (PG)  División de Alianzas con el Sector Público (PPD)	Febrero de 2024	En curso	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
	División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (PFP)  Oficina Mundial de Investigaciones y Previsión del UNICEF - Innocenti  División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento (DAPM)  Oficina de Programas de Emergencia (EMOPS)  Asesor del Plan Estratégico sobre derechos de la infancia  Un director o directora regional  Presidente del Grupo Permanente de Comités Nacionales del UNICEF			
1.1.3 Elaborar y ejecutar planes de trabajo conjuntos de promoción mundial a fin de poner en marcha estrategias de promoción bajo la dirección conjunta de	Corresponsables de la promoción en el UNICEF: DGCA, PG	Junio de 2024	En curso	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
los responsables de la promoción humanitaria y del desarrollo.	y EMOPS			
1.1.4 Todos los equipos de la División de Alianzas con el Sector Público recogen la promoción en sus planes de trabajo y una explicación de sus funciones.	PPD	Junio de 2024	En curso	
1.1.5 Definir las prioridades de promoción en las respuestas ante emergencias de niveles 2 y 3 al inicio de todas las respuestas.	EMOPS, DGCA y las respectivas oficinas regionales y en los países	Al inicio de la declaración de una emergencia pertinente de nivel 2 o 3; o antes si es factible	En curso	
1.2.1 Crear una línea jerárquica matricial para la Directora Adjunta de Promoción con el Director del Grupo de Programas.	DGCA PG	Junio de 2024	En curso	
1.3.1 Partiendo de las descripciones genéricas de las funciones, los directores regionales se aseguran de que todas las descripciones de los puestos de jefe regional de comunicaciones incluyan la función de promoción.	Directores regionales División de Recursos Humanos (DRH)	Junio de 2024	En curso	Descripción de puesto de trabajo
1.3.2 Los directores regionales se aseguran de que todas las descripciones de puestos y exámenes de la actuación profesional en todas las oficinas en los países incluyan la función de promoción.	DRH Directores regionales Jefes regionales de recursos humanos	Junio de 2024	En curso	Descripción de puesto de trabajo
1.3.3 Añadir las obligaciones en materia de promoción a las descripciones pertinentes de puestos y responsabilidades/entregables laborales de la EMOPS, así como a los puestos relacionados con emergencias en las oficinas regionales y en los países. Los	DRH EMOPS Oficinas regionales y en los países	Junio de 2024	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
entregables de la promoción se incorporan a los exámenes de la actuación profesional que hagan al caso.				
1.3.4 Aclarar las funciones, las responsabilidades y los sistemas en aras del flujo de información y la adopción de decisiones sobre promoción humanitaria en la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países.	Oficina de la Directora Ejecutiva Sección de Política Humanitaria de la EMOPS Coordinadores de promoción de la EMOPS PG Director de la DGCA Oficinas regionales y en los países en emergencias de niveles 2 y 3	Junio de 2024	En curso	Descripción de puesto de trabajo
1.3.5 Incluir a especialistas en promoción durante emergencias desplegados en los principales países en situación de emergencia (sobre todo si se trata de emergencias complejas y de gran magnitud; niveles 3 y 2).		Junio de 2024	Sin aplicar	Descripción de puesto de trabajo
<p><b>Recomendación 2 de la evaluación: Reforzar y replantear el diseño del marco de prioridades mundiales de promoción para el próximo Plan Estratégico.</b></p> <p>2.1 El diseño del marco de las prioridades mundiales de promoción debe ajustarse para incorporar las esferas temáticas existentes dándoles un mayor peso.</p> <p>2.2 El UNICEF debe procurar que haya una mayor armonización entre las prioridades mundiales de promoción y los Grupos de objetivos señalados en el Plan Estratégico.</p> <p>2.3 Fomentar la colaboración entre las prioridades mundiales de promoción: el UNICEF debe impulsar y justificar las iniciativas de</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
<p>colaboración transversal que velan por las sinergias y el valor añadido entre las diversas prioridades mundiales de promoción.</p> <p>2.4 Procurar que los cambios pertinentes introducidos en las prioridades mundiales de promoción se plasmen y comuniquen eficazmente en los distintos niveles a fin de consolidar la integración de la promoción con estrategias actualizadas.</p> <p>2.5 El Equipo de Tareas Mundial para la Promoción 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 de Tareas para la Promoción (que debe incluir pues a los responsables de todas las prioridades), así como los representantes de las principales esferas temáticas contempladas en el Plan Estratégico (por ejemplo, la política y protección sociales y la promoción humanitaria en el Plan Estratégico vigente).</p> <p><b>Respuesta de la administración: De acuerdo.</b> A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.</p>				
2.1.1 y 2.3.1: Reconsiderar las prioridades mundiales de promoción.	DGCA PG	Junio de 2024	En curso	Teoría del cambio
2.1.2 y 2.4.1: Emitir comunicaciones para clarificar el examen de las prioridades mundiales de promoción.	DGCA PG	Diciembre de 2023	Concluida	
2.1.3 y 2.4.2: Ayudar a los corresponsables de las prioridades mundiales de promoción a implicar a los Comités Nacionales para que tengan claros los cambios introducidos en dichas prioridades, cómo estos les afectan y lo que pueden hacer para seguir formando parte del proceso en curso de formulación de la estrategia, implementación, inteligencia, recopilación de información, seguimiento, presentación de informes y evaluación.	PFP	Marzo de 2024	Concluida	
2.2.1 Estudiar si es viable escoger una prioridad clave de promoción por cada pilar del Plan Estratégico durante el próximo ciclo de este.	Dirección Ejecutiva Adjunta de Alianzas, que abarca: DGCA PG PPD	Diciembre de 2024	Sin aplicar	Nuevas prioridades de promoción del Plan Estratégico

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
	PFP Oficina de Investigaciones del UNICEF - Innocenti DAPM EMOPS Asesor del Plan Estratégico sobre derechos de la infancia Un director o directora regional Presidente del Grupo Permanente de Comités Nacionales			
<p><b>Recomendación 3 de la evaluación: Integrar la promoción de forma más sistemática en todos los niveles.</b></p> <p>3.1 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.</p> <p>3.2 Las funciones de promoción y de comunicación deben separarse estratégicamente. En la misma línea del enfoque que otras organizaciones conexas han examinado, los puestos de promoción deberían seguir siendo independientes de los de comunicación, pero permanecer en el seno de los equipos de comunicación. <i>(Parcialmente de acuerdo; véanse los comentarios).</i></p> <p>3.3 Mejorar la inteligencia política al: <i>(Parcialmente de acuerdo; véanse los comentarios).</i></p> <p>a) Definir 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.</p> <p>b) Aprovechar los conocimientos y las redes del personal local, fomentar la colaboración con partes interesadas externas, aplicar un proceso sistemático interinstitucional para recabar inteligencia política y establecer canales claros para presentar informes.</p> <p>d) Desarrollar un enfoque estructurado para la obtención de inteligencia, utilizar instrumentos tecnológicos y establecer canales claros para presentar informes de manera que se consiga difundir inteligencia política de manera eficiente y eficaz y respaldar la toma de decisiones con conocimiento de causa y la labor de promoción.</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
<p><b>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo (véanse los puntos 3.2 y 3.3).</b></p> <p>3.2 Los puestos de promoción y comunicación se cubren por separado en la sede. Sin embargo, no sería factible hacer lo propio en todas las oficinas regionales y en los países debido al tamaño de las oficinas y la disponibilidad de recursos. El objetivo es crear un puesto exclusivamente de promoción en todas las oficinas regionales y en la mayor parte de las oficinas de gran tamaño de los países. También es posible que las oficinas en los países no puedan llevar a la práctica una recomendación de este tipo si disponer de ambas funciones por separado resulta difícil de justificar desde el punto de vista de la eficacia en función de los costos. Quizás esta recomendación pueda adoptarse únicamente en el plano de la sede y las oficinas regionales, pero incluso así –y en lugar de optimizar los activos con los que ya contamos– aumentaría la cantidad de puestos en un contexto en el que ya proliferan los “coordinadores de alianzas” que desempeñan tareas de promoción y comunicación en entornos de movilización de recursos. Para que la promoción no se interprete como una mera serie de actos, campañas y actividades de comunicación, será indispensable desarrollar una labor rigurosa de creación de capacidades en todos los niveles, especialmente en las oficinas en los países.</p> <p>3.3 La evaluación no parece haber captado el papel rector de la División de Alianzas con el Sector Público en el campo de la inteligencia política. Los supervisores de relaciones de la PPD –cuya labor engloba a casi todos los países del mundo, lo que incluye a través de instituciones financieras internacionales, alianzas público-privadas y cuestiones intergubernamentales– están muy bien versados en la recopilación de inteligencia política. Sin embargo, a menudo no se consulta con dicha división en materia de interacciones temáticas. Por lo tanto, la recomendación de involucrar a organismos externos y “especialistas en promoción” que no gozan del mismo grado de destreza en la presentación del Plan Estratégico del UNICEF menoscabaría todavía más la aplicación y el uso de la inteligencia política.</p> <p>A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.</p>				
3.1.1 Incluir la representación de la oficina regional y el Comité Nacional en las atribuciones del Comité Directivo Mundial de Promoción (en proceso de formalización).	Directora Ejecutiva Adjunta de Alianzas	Enero de 2024	Concluida	Atribuciones
3.1.2 Facilitar la participación de las oficinas en los países y los Comités Nacionales en los grupos de trabajo sobre prioridades mundiales de promoción.	DGCA	Marzo de 2024	En curso	
3.1 Ayudar al Comité Directivo Mundial de Promoción –sobre todo a la representación del Comité Nacional– a recabar los comentarios de los Comités Nacionales para fundamentar la selección de prioridades mundiales de promoción y otras discusiones del	PFP	2024	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
Comité Directivo.				
3.1.4 Seguir respaldando a las oficinas regionales y en los países mediante la Iniciativa de Creación de Capacidades de Promoción, la participación en el Grupo Regional de Gestión y la prestación de asistencia técnica especializada en promoción.	DGCA Oficinas regionales Oficinas en los países	2024	En curso	Actas del Grupo Regional de Gestión
3.2.1 Crear puestos de categoría P-4 dedicados a la promoción en todas las oficinas regionales.	Oficinas regionales y jefes regionales de recursos humanos	Diciembre de 2024	En curso	Descripciones de puestos de trabajo y vacantes concretas
3.2.2 Crear puestos de la categoría adecuada dedicados a la promoción en las oficinas en los países cuando sea posible (en función del tamaño de las oficinas).	Oficinas regionales y jefes regionales de recursos humanos Oficinas en los países y dependencias de recursos humanos de las oficinas en los países	Diciembre de 2024	En curso	Descripciones de puestos de trabajo y vacantes concretas
3.2.3 Fundar un Comité Directivo de Promoción en como mínimo 2 regiones y 10 oficinas en los países, si es factible, que incluya todas las secciones implicadas.	Oficinas regionales Oficinas en los países	Diciembre de 2024	En curso	Atribuciones específicas de las oficinas regionales y en los países
3.3.1 Los Comités Nacionales contribuyen al acopio de inteligencia política a través del mecanismo para recabar observaciones, el cual encabezan el Comité Directivo Mundial de Promoción y los equipos de tareas de prioridades mundiales de promoción.	PPF PPD	Junio de 2024	En curso	Atribuciones específicas
<b>Recomendación 4 de la evaluación: Adecuar los recursos existentes a las expectativas y aspiraciones en materia de promoción.</b>				
8.2 Velar por que la financiación y las estructuras de recursos humanos se adapten a los objetivos de gran envergadura del UNICEF en materia de promoción.				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
<b>Respuesta de la administración: De acuerdo.</b> A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.				
4.1.1 Velar por que la financiación y las estructuras de recursos humanos se adapten a los objetivos de gran envergadura del UNICEF en materia de promoción mediante la asignación de recursos ordinarios a las prioridades mundiales y la función básica de promoción.	Oficina de la Directora Ejecutiva	Diciembre de 2024	Sin aplicar	Composición del presupuesto
4.1.2 Todas las subvenciones para las esferas prioritarias han de incluir un presupuesto dedicado a la promoción (que se empleará en la planificación, la ejecución, la creación de capacidades y el seguimiento de este campo) a fin de que se materialicen los resultados de dichas subvenciones.	DGCA	Diciembre de 2024	Sin aplicar	Presupuestos de subvenciones que incluyen las iniciativas de promoción
4.1.3 Asignar recursos ordinarios para sufragar los puestos clave relacionados con la promoción en la sede, las oficinas regionales y las oficinas de gran tamaño de los países.	DGCA	Diciembre de 2024	En curso	Asignación de recursos ordinarios
4.1.4 Estudiar la posibilidad de incluir un puesto de especialista en promoción para situaciones de emergencia complejas en la dotación del Fondo para Programas de Emergencia de la DRH (por lo general, 1 millón de dólares para las emergencias de nivel 3 y 500.000 dólares para las de nivel 2), o crear un grupo de talentos de especialistas en promoción durante emergencias.	EMOPS y DRH	Junio de 2024	Sin aplicar	Asignación de otros recursos (emergencias) Se ha creado un fondo de talentos de especialistas en promoción durante emergencias
4.1.5 Poner en marcha iniciativas de creación de capacidades de promoción humanitaria dirigidas a coordinadores de grupos temáticos, asociados de reserva o asociados en la ejecución (por medio de	Equipo del grupo temático de la EMOPS en Ginebra	Diciembre de 2024	Sin aplicar	Informe sobre capacitación

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
documentos programáticos) a fin de garantizar que se dispone de capacidad de promoción en los grupos temáticos y de cara a los asociados.				
<p><b>Recomendación 5 de la evaluación: Potenciar las alianzas para la promoción.</b></p> <p>5.1 Fomentar sistemáticamente el uso de información sobre alianzas en UNISON con objeto de recopilar una base de datos común a escala internacional en la que figuren las alianzas pertenecientes a los diversos ámbitos para facilitar la toma de decisiones y concretar posibles colaboraciones y sinergias. <i>(Parcialmente de acuerdo; véanse los comentarios).</i></p> <p>5.2 Redoblar las orientaciones sobre alianzas estratégicas. 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.</p> <p>5.3 Establecer un marco para evaluar la eficacia de las alianzas. El UNICEF debe idear un marco que permita valorar la eficacia y la repercusión de las alianzas, sobre todo en lo tocante a los resultados de la promoción. <i>(En desacuerdo; véase el comentario).</i></p> <p>5.4 Reforzar las alianzas con instituciones y coaliciones mundiales influyentes tales como la Unión Europea, el Grupo de los Siete (G7), el Grupo de los Veinte (G20) y el Foro Económico Mundial ha resultado útil para todas las prioridades mundiales de promoción.</p> <p><b>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo (véanse los puntos 5.1 y 5.3).</b></p> <p>5.1 La PFP y la DGCA (entre otras divisiones competentes) promueven las alianzas y la implicación de las partes interesadas a través de UNISON. La PFP, la PPD y las oficinas en los países ya han empezado a utilizar la plataforma ofrecida por Salesforce.</p> <p>5.3 La eficacia y la repercusión de las alianzas tiene que valorarse como parte de actividades de evaluación más generales a fin de analizar los resultados y el impacto de la promoción (incluidas las teorías del cambio) y no como una iniciativa aparte, conforme dicta la política institucional de evaluación.</p> <p>A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.</p>				
5.1.1 Valorar la viabilidad de ampliar o ajustar UNISON y fomentar las capacidades de manera que el personal de promoción de la DGCA, la PPD y la PFP se valgan de ellos para acceder a la información sobre alianzas y gestionar los compromisos en materia de promoción.	DGCA, PPD y PFP	Diciembre de 2024	En curso	
5.1.2 Los usuarios de UNISON deben rendir cuentas	Directora Ejecutiva	Diciembre	En curso	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
del uso que hacen de dicho sistema a través de evaluaciones de la actuación profesional o del cumplimiento de procedimientos operativos estándar enmarcados en políticas, de manera que se mantengan actualizados los datos e inteligencia que puedan respaldar las iniciativas de promoción.	Adjunta de Alianzas	de 2024		
5.2.1 Culminar y difundir una estrategia primordial de cara a las alianzas estratégicas como parte del proceso de elaboración de la estrategia mundial de comunicación y promoción.	DGCA, División de Alianzas Estratégicas	Diciembre de 2024	En curso	
5.2.2 Continuar la formulación de estrategias de promoción que engloben la valoración y selección de asociados clave del sector privado, plataformas, iniciativas y coaliciones con prioridades comunes.	PPF	Diciembre de 2024	En curso	
5.4.1 Velar por que se implemente un enfoque del conjunto del UNICEF –también en lo que respecta a los puestos cruciales de promoción de la Directora Ejecutiva– a través del Comité Directivo Mundial de Promoción en instituciones y coaliciones mundiales influyentes tales como la Unión Europea, el G7, el G20 y el Foro Económico Mundial para todas las prioridades mundiales de promoción y en otras esferas.	Comité Directivo Mundial de Promoción Oficina de la Directora Ejecutiva	Junio de 2024	En curso	
5.4.2 Formular una estrategia clara y preparar objetivos de promoción, sintetizarlos y comentarlos con antelación suficiente de cara a todas las reuniones mundiales –del G7, del G20, de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de la Conferencia de las Partes, etc.– de modo que se integren las lecciones aprendidas y haya continuidad de año en año.	Oficina de la Directora Ejecutiva PPD, DGCA y otras divisiones, oficinas regionales y oficinas en los países receptores pertinentes	Junio de 2024	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
5.4.3 Idear un mecanismo de coordinación sólido y eficaz junto con la PFP, la PPD y la DGCA para aprovechar las oportunidades cruciales a nivel mundial.	DGCA PFP PPD	Enero de 2024	En curso	
5.4.4 Difundir y aplicar la nota orientativa del Secretario General sobre la incorporación de la perspectiva de los derechos de la infancia a escala global en tanto que instrumento central de promoción que influye en todos los programas e intervenciones que abordan los derechos de la infancia en el sistema de las Naciones Unidas.	DAPM y PPD	Julio de 2024	En curso	
<p><b>Recomendación 6 de la evaluación: Seguir promoviendo las competencias y capacidades en materia de promoción.</b></p> <p>6.1 Decretar la obligatoriedad de la formación en materia de promoción. Para garantizar que todos los trabajadores dispongan de las competencias necesarias en promoción, se recomienda que la capacitación a este respecto sea obligatoria para el personal directivo, los representantes y el personal programático.</p> <p>6.2 Dar prioridad a esferas temáticas concretas para proporcionar una formación avanzada en promoción. La evaluación puso de manifiesto las carencias relativas a la capacidad en esferas como la recopilación y el uso de inteligencia política y la promoción estratégica, lo que abarca la creación de capacidades para impulsar la participación de la juventud (<i>las medidas se combinan con las del punto 6.1</i>).</p> <p>6.3 Aprovechar el acervo de experiencia y conocimientos especializados de los que disponen los Comités Nacionales competentes del UNICEF a fin de desarrollar las capacidades en el plano de las oficinas regionales y en los países.</p> <p>6.4 Seguir mejorando la gestión del conocimiento y desarrollando una base de apoyo. El UNICEF debe dar prioridad a la gestión del conocimiento y al intercambio de enfoques a fin de continuar reforzando el aprendizaje institucional.</p> <p><b>Respuesta de la administración: De acuerdo.</b> A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.</p>				
6.1.1 Aumentar la asignación de recursos para la Iniciativa de Creación de Capacidades de Promoción con objeto de preparar, impartir y coordinar cursos centrados en la promoción (recopilación de	Directora Ejecutiva Adjunta de Alianzas DGCA	2024	Sin aplicar	Presupuesto de la Iniciativa de Creación de Capacidades de Promoción

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
inteligencia política, colaboración con empresas, medios de comunicación, etc.) y dirigidos a categorías profesionales específicas, como personal directivo superior y de programas, comunicación y promoción.				
6.1.2 Institucionalizar el conjunto de instrucciones o las sesiones de formación sobre promoción tanto para los nuevos representantes como para los que ya desempeñan el cargo.	DRH	Junio de 2024	En curso	
6.1.3 Ampliar la Iniciativa de Creación de Capacidades de Promoción a las oficinas regionales y en los países, los Comités Nacionales y las divisiones por medio de acuerdos a largo plazo y una lista de consultores.	DGCA	Diciembre de 2023	Concluida	Acuerdos a largo plazo firmados
6.1.4 Lograr que se emprendan iniciativas sostenibles de formación de formadores a nivel regional que también beneficien al personal de las oficinas en los países y a los integrantes del Comité Nacional.	DGCA Oficinas regionales y PFP (para los Comités Nacionales)	Diciembre de 2024	En curso	
6.1.5 Añadir una sesión sobre promoción a como mínimo 5 reuniones del Grupo Regional de Gestión y 7 reuniones de la Red de Comunicación y Promoción.	DGCA Oficinas regionales	Diciembre de 2024	En curso	Actas de las reuniones del Grupo Regional de Gestión y de la Red de Comunicación y Promoción
6.1.6 Ofrecer una sesión a nivel interno sobre promoción a los integrantes del Comité Directivo Mundial de Promoción y los grupos de trabajo sobre prioridades mundiales de promoción.	DGCA Comité Directivo Mundial de Promoción Equipo de tareas de prioridades mundiales de promoción	Junio de 2024	Sin aplicar	
6.1.7 La Dependencia de Promoción de los Derechos de la Infancia encontrará oportunidades y planes de	PFP	Diciembre de 2024	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
apoyo para los Comités Nacionales.				
6.1.8 Impartir formación al personal competente del PG sobre el fomento de la capacidad en materia de promoción.	DGCA PG	Diciembre de 2024	Sin aplicar	
6.1.9 Corroborar que las sesiones acerca de la promoción se incluyen en el despliegue general de la capacitación sobre preparación y respuesta frente a emergencias o en la capacitación sobre preparación de la Sección de Análisis de Riesgos y Preparación, las reuniones de la red regional para situaciones de emergencia, los seminarios web mundiales más importantes, etc.	EMOPS DGCA	Junio de 2024	Sin aplicar	
6.3.1 Clasificar a los Comités Nacionales como recursos de creación de capacidades y asociados clave en materia de inteligencia política de cara a la formación de formadores y demás iniciativas.	DGCA PFP Comités Nacionales	Diciembre de 2024	Sin aplicar	
6.4.1 Elaborar sistemas y un marco generales y exhaustivos de gestión del conocimiento en aras de la promoción que englobe todas las iniciativas vitales de gestión del conocimiento, así como un plan sólido de comunicación (página web, SharePoint, estudios de caso y boletines electrónicos) junto con los Comités Nacionales.	DGCA PFP	Diciembre de 2024	Sin aplicar	
6.4.2 Formar una comunidad consolidada de práctica de promoción (de la que formen parte el personal de las oficinas regionales y en los países y los integrantes de los Comités Nacionales) orientada a poner en común las mejores prácticas, por ejemplo, mediante iniciativas de Skillshare Academy.	DGCA PG Oficinas regionales y en los países PFP y Comités Nacionales	Junio de 2024	En curso	Página web de Skillshare

Medida	Secciones responsables	Fecha prevista de finalización	Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada	Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos
<p><b>Recomendación 7 de la evaluación: Reforzar la planificación y la presentación de informes para la adopción de decisiones.</b></p> <p>7.1 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.</p> <p><b>Respuesta de la administración: De acuerdo.</b> A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.</p>				
Véase 1.1.2				
7.1.1 Velar por la mejora de los mecanismos de comunicación y coordinación (actas y SharePoint) con la intervención de las divisiones, las oficinas en los países y los Comités Nacionales pertinentes.	DGCA PG	Junio de 2024	En curso	
<p><b>Recomendación 8 de la evaluación: Mejorar y fomentar los modelos teóricos de la estrategia de cambio de la promoción.</b></p> <p>8.1 Cerciorarse de que las teorías del cambio validadas y la teoría de la transformación 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. <i>(Parcialmente de acuerdo)</i>.</p> <p>8.2 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. <i>(Parcialmente de acuerdo)</i>.</p> <p><b>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo (véanse los puntos 8.1 y 8.2).</b></p> <p>8.1 La sede del UNICEF dispone de la capacidad necesaria para difundir las teorías del cambio generales, pero no para garantizar que dichas teorías se adapten con eficacia a cada contexto particular.</p> <p>8.2 Si bien conviene actualizar cada cierto tiempo las teorías del cambio de la organización con respecto a la promoción, los factores variables que deben tenerse en cuenta en entornos operativos complejos, impredecibles e inestables justifican que se opte por un enfoque más estable en el que haya que considerar menos aspectos de alto nivel que incumban a una organización descentralizada. Las oficinas regionales y en los países llevarán a la práctica la contextualización y las modificaciones necesarias.</p> <p>A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.</p>				
8.2.1 Las teorías del cambio de las prioridades	DGCA y PG	Diciembre	En curso	Teoría del cambio

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
mundiales de promoción y las esferas prioritarias incluirán marcos reforzados de seguimiento, que se replantean y se adaptan sistemáticamente en respuesta a la modificación de las prioridades mundiales de promoción o las prioridades del personal directivo y sus estrategias de ejecución.		de 2024		
8.2.2 Como mínimo, 20 oficinas en los países y 8 Comités Nacionales elaborarán marcos homogéneos de seguimiento de la promoción con indicadores claros y medios de verificación a fin de supervisar la ejecución y el progreso de las estrategias de promoción.	Oficinas en los países Comités Nacionales Iniciativa de Creación de Capacidades de Promoción PFP	Diciembre de 2024	En curso	Teoría del cambio
8.2.3 (relacionado con 8.2.2) Como mínimo 15 oficinas en los países han integrado actividades normalizadas de promoción y los indicadores conexos en el marco de seguimiento de los resultados.	Oficinas en los países Directores regionales DGCA En colaboración con la DAPM	Diciembre de 2024	Sin aplicar	Marcos de seguimiento de los resultados de 15 oficinas en los países
<p><b>Recomendación 9 de la evaluación: Mejorar el enfoque de seguimiento y evaluación de la estrategia de cambio de la promoción.</b></p> <p>9.1 Reforzar las directrices sobre indicadores normalizados en materia de promoción que se compartan con las oficinas en los países o que estas utilicen, mediante la inclusión de indicadores de productos de la promoción que abarquen todas las etapas o esferas de cambio principales que se incluyen en las revisiones de las teorías del cambio (participación, movilización y concienciación, cambio de las normas sociales, ampliación de la base de apoyo e influencia normativa e institucional).</p> <p>9.2 Seleccionar una serie de indicadores centinela 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 de forma eficaz y oportuna para su adaptabilidad. <i>(Parcialmente de acuerdo; véase el comentario).</i></p> <p>9.3 Procurar que las oficinas en los países también utilicen las “historias de éxito” para complementar los indicadores existentes, ya que se corresponden perfectamente con la catalogación de “los siete pasos” y proporcionarían una gran cantidad de información matizada que serviría de complemento a los indicadores para la evaluación final de los logros.</p> <p>9.4 Recurrir a un análisis de las redes sociales para complementar las iniciativas existentes (como el análisis de las partes interesadas y el</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
<p>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 maximizar la participación y las acciones sinérgicas, al tiempo que se detectan los factores clave para la ejecución.</p> <p><b>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo (véase el punto 9.2).</b></p> <p>9.2 Si bien esta es la dirección que el UNICEF debería procurar seguir a fin de consolidar el seguimiento y la evaluación de la promoción, la organización tiene que asegurarse primero de que ha puesto en marcha debidamente un seguimiento riguroso del desempeño y la situación y de que este funciona correctamente antes de pasar al siguiente nivel, correspondiente a la introducción de indicadores centinela.</p> <p>A continuación, se esbozan las medidas específicas previstas para ampliar las iniciativas de la organización.</p>				
<p>9.1.1 Reforzar las directrices sobre indicadores normalizados en materia de promoción que se compartan con las oficinas en los países o que estas utilicen, mediante la inclusión de indicadores de productos de la promoción que abarquen todas las etapas o esferas de cambio principales que se incluyen en las revisiones de las teorías del cambio.</p>	<p>DGCA En colaboración con la DAPM</p>	<p>Junio de 2024</p>	<p>Sin aplicar</p>	<p>Directrices</p>
<p>9.1.2 Crear un conjunto revisado de indicadores mundiales normalizados a partir del estudio concienzudo de los indicadores prácticos o idóneos que utilizan hoy en día las oficinas en los países o los Comités Nacionales en diversos contextos.</p>	<p>DGCA En colaboración con la DAPM</p>	<p>Junio de 2024</p>	<p>Sin aplicar</p>	<p>Directrices</p>
<p>9.1.3 La Dependencia de Promoción de los Derechos de la Infancia y el equipo de Planificación, Presentación de Informes, Información, Seguimiento y Evaluación (PRIME, por sus siglas en inglés) colaborarán a fin de adaptar las directrices de los indicadores normalizados de promoción a las necesidades y circunstancias de los Comités Nacionales, de forma que se generen todas las sinergias posibles.</p>	<p>PFP</p>	<p>Junio de 2024</p>	<p>Sin aplicar</p>	<p>Directrices</p>

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos Nota: Todos son documentos internos</i>
9.1.4 Estudiar la posibilidad de que los indicadores reflejen las particularidades de los contextos que cambian con rapidez, sobre todo durante crisis humanitarias, que exigen que las teorías del cambio se examinen con más regularidad.	Sección de Datos y Aprendizaje Humanitarios de la EMOPS	Junio de 2024	Sin aplicar	
9.3.1 Potenciar la planificación, el seguimiento y la presentación de informes sobre las historias de éxito y de contribuciones y los estudios de caso de la promoción en los países y regiones destinatarios, y mejorar la documentación de las mejores prácticas en los Comités Nacionales y las oficinas regionales y en los países, también en entornos humanitarios.	DGCA PFP PPD En colaboración con la DAPM	Diciembre de 2024	Sin aplicar	
9.4.1 Llevar a cabo un análisis de la eficacia de la promoción que incorpore un estudio del impacto de la promoción de alto nivel, con el fin de determinar la eficacia de los procesos e indicadores conexos vigentes y el método para impulsar la eficacia de la estrategia de cambio en los diversos contextos.	DGCA PFP EMOPS En colaboración con la DAPM	Junio de 2025	Sin aplicar	
9.4.2 Comprobar que los acuerdos a largo plazo de fomento de la capacidad de promoción engloben la capacidad de realizar un análisis eficaz de las redes sociales a fin de respaldar la formulación de marcos y estrategias de promoción en las oficinas regionales y en los países.	DGCA	Junio de 2024	En curso	Acuerdos a largo plazo firmados

## V. 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 la 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 la 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 la respuesta de la administración ([E/ICEF/2024/25](#)).
-