MANUAL SOBRE LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS:

La labor conjunta en favor de la niñez

unicef

para cada niño

Agradecimientos

El *Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez* es fruto de una iniciativa dirigida por el Grupo de Resultados sobre el terreno, que abarca toda la organización, en colaboración con la División de Datos, Investigación y Políticas; la Oficina de Programas de Emergencia y la División de Programas. Omar Abdi, Stephen Adkisson y Etona Ekole se encargaron de iniciar y coordinar la preparación del manual.
Los siguientes miembros del personal y consultores desempeñaron un papel decisivo en su desarrollo y elaboración, bien a través de talleres o mediante aportaciones directas al equipo de coordinación:

Consultores

Marcio Carvalho (consultor independiente)
Françoise Coupal (Mosaic.net International Inc.)
Natalie Zend (ZENDialogue Consulting Services)

Colaboradores

Personal de las oficinas en el país: Shandana Aurangzeb, Rajae Msefer Berrada, Nelisiwe Dlamani, Mohamed El Bechir, Patrizia di Giovanni, Ananya Goswami, Clemens Gros, Anoop Singh Gurung, Shaheen Hussain, Katarina Johansson, Peter Leth, Paolo Mefalopulos, Antero Pina, Anna Riatti, Juan Santander, Nafisa Binte Shafique y Serge Zanga.

Personal de las oficinas regionales: Isa Achoba, Christine Muhigana, Hervé Périès, Ndeye Djigal Sall, Inoussa Kabore, Paola Babos, Melva Johnson, Riccardo Polastro, Bertin Gbayoro, Edward Addai, Abheet Solomon, Geetanjali Narayan, Roumiana Gantcheva, Uzma Aftab, Fabio Sabatini, Lori Bell, Sabina Zunic, Maha Muna, Aida Oliver y Bastiaan van't Hoff.

Personal de la sede: George Laryea-Adjei, Cairan O'Toole, Maniza Zaman, Gabriele Fontana, Pia Britto, Mathieu Brossard, Gabrielle Bonnet, Daniel Kelly, Anju Malhotra, Noreen Khan, Nora Fyles, Laila Irani, Jennifer Keane, Mary Louise Eagleton, Juliette Haenni, David Anthony, Waithira Gikonyo, Ian Thorpe, Yasmin Jamshed, Hamish Young, John Lewis, Bilal Aurang Zeb Durrani, Larissa Bruun, Gian Gandhi, Regine Weber, Atieno Ojoo, AbdulKadir Musse, Francesca Lombardi, Gurpreet Singh Samrow, Tanya Belcheva, Fernando Gutierrez-Eddy y Deguene Fall.

Revisores

Kate Alley, Anna Boelens, Silvia Chiarucci, Christopher Davids (consultor), Etona Ekole, Wesley Furrow, Boniface Kalanda, Haleem Lone, Ada Ocampo, Roger Pearson, Ray Rist (consultor), Sarah Schouwenaar, Andrea Suley, Timothy Takona y Raquel Wexler.

Editor

Lois Jensen, The Write Way, Inc.

Diseño

Green Communication Design, Inc. | www.greencom.ca

Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez
© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2017

Se permite la reproducción de cualquier parte de esta publicación, siempre que se mencione la fuente.

MANUAL SOBRE LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS:

La labor conjunta en favor de la niñez

unicef

para cada niño

ÍNDICE

Prólogo ix
Siglas 1
Introducción 2
Antecedentes 2
Finalidad 3
Destinatarios previstos 4
Estructura 4

Capítulo 1. Introducción a la gestión basada en resultados 5
¿En qué consiste la gestión basada en resultados? 6
¿Cuáles son los principios de la gestión basada en resultados? 12
¿Por qué utiliza UNICEF la gestión basada en resultados? 14
¿Me concierne la gestión basada en resultados? 17
¿Cuáles son los errores habituales al aplicar la gestión basada en resultados? 19

Capítulo 2. La planificación en favor de los resultados 21
Antecedentes 22
Directrices para la planificación estratégica basada en resultados 22
Pasos fundamentales de la planificación estratégica en favor de los resultados 24
Paso 1. Entender la situación 24
Herramienta A: *Análisis de Casualidad* *26*
Herramienta B: *Monitoreo de resultados para la equidad: un marco de diez factores determinantes* *29*
Paso 2. Determinar qué cuestiones resultan prioritarias para la acción 30
Herramienta C. *El embudo de determinación de prioridades con cinco filtros* *31*
Paso 3. Elaborar una teoría del cambio 32
Herramienta D. *Teoría del cambio* *37*
Paso 4. Definir los resultados deseados 38
Paso 5. Armonizar los resultados, las estrategias y los fondos 50
Paso 6. Evaluar los supuestos y los riesgos 54
Herramienta E. *Matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo* *59*

Paso 7. Integrarlo todo en un marco de resultados y una descripción de la teoría del cambio 60

Herramienta F. *Marco de resultados* *60*

Paso 8. Elaborar un plan de monitoreo 65

Paso 9. Analizar la evaluabilidad del programa 74

Capítulo 3. La Implementación 75

Resumen 76

Pasos fundamentales de la implementación 78

Paso 1. Planificar la implementación 79

Herramienta H. *Modelo de muestra de un plan de trabajo* *89*

Paso 2. Gestionar la implementación y el monitoreo 92

Paso 3. Efectuar ajustes y adoptar medidas correctivas 100

Pasos periódicos 101

Herramienta E. *Matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo* *102*

Capítulo 4. Monitoreo en favor de los resultados 105

Resumen 106

Pasos fundamentales del monitoreo en favor de los resultados 108

Paso 1. Consultar el marco de resultados 109

Paso 2. Planificar el monitoreo 109

Paso 3. Seleccionar las herramientas y enfoques de monitoreo 116

Paso 4. Recopilar datos y analizarlos 119

Paso 5. Comunicar y preparar informes sobre los resultados 123

Paso 6. Adoptar medidas correctivas 124

Capítulo 5. La evaluación de los resultados 126

Resumen 127

Pasos fundamentales de la gestión de una evaluación 132

Paso 1. Analizar la utilidad, la necesidad y la evaluabilidad 133

Paso 2. Planificar y encargar la evaluación 136

Paso 3. Gestionar la fase inicial 138

Paso 4. Ofrecer apoyo constante, entre otros a la recopilación y el análisis de información 140

Paso 5. Difundir y utilizar las conclusiones de la evaluación 142

Paso 6. Preparar y efectuar el seguimiento de la aplicación de la respuesta de la Administración 142

Paso 7. Emplear la evaluación con fines de aprendizaje 145

Capítulo 6. La presentación de informes sobre los resultados 146

Resumen 147

Pasos fundamentales de la presentación de informes sobre los resultados 151

Paso 1. Entender las necesidades de información de los destinatarios 152

Paso 2. Preparar el formato de los informes basados en resultados 152

Paso 3. Remitirse al marco de resultados y el plan de monitoreo 154

Paso 4. Recopilar los datos 154

Paso 5. Utilizar recursos visuales: diagramas, gráficos, fotografías y testimonios 155

Paso 6. Describir la evolución del desempeño, pasando de las actividades a los resultados 156

Paso 7. Gestionar la función de presentación de informes 161

Paso 8. Aprender, ajustar y adaptar 162

Conclusión 164

Glosario 165

Notas 175

Gráficos

Gráfico 1.1. Instantánea de la gestión basada en resultados 7

Gráfico 1.2. El ciclo de programación de la gestión basada en resultados 9

Gráfico 1.3. Aplicación de la gestión basada en resultados: planificar en favor de los resultados, lograrlos y demostrarlos 11

Gráfico 1.4. GbR: un enfoque institucional que crea sinergias entre los procesos de gestión, las herramientas y las aptitudes del personal 12

Gráfico 2.1. Nueve pasos fundamentales de la planificación estratégica en favor de los resultados 24

Gráfico 2.2. Tipos de causas 25

Gráfico 2.3. ***Herramienta A.*** Análisis de Causalidad 26

Gráfico 2.4.	***Herramienta C.*** El embudo de determinación de prioridades con cinco filtros	31
Gráfico 2.5.	***Herramienta D.*** Teoría del cambio	37
Gráfico 2.6.	Principios clave de la planificación basada en resultados	40
Gráfico 2.7.	Construir una cadena de resultados usando la lógica «si, entonces» de la teoría del cambio	41
Gráfico 2.8.	Ejemplo de una cadena de resultados	42
Gráfico 2.9.	Otro ejemplo de una cadena de resultados	43
Gráfico 2.10.	Formulación de una declaración de resultados que comience con un verbo de cambio	45
Gráfico 2.11.	Formulación de una declaración de resultados usando un verbo en presente para indicar el futuro deseado	46
Gráfico 2.12.	Formulación de una declaración de resultados	46
Gráfico 2.13.	Criterios SMART	47
Gráfico 2.14.	Lista de verificación para la formulación de resultados	48
Gráfico 2.15.	Ajustar el presupuesto a una estrategia para obtener productos	51
Gráfico 2.16.	Diseño de estrategias y productos: un proceso iterativo condicionado por la financiación	52
Gráfico 2.17.	Tipos de costos que se deben tener en cuenta durante la presupuestación	52
Gráfico 2.18.	Garantizar la rentabilidad en el ciclo de programación	53
Gráfico 2.19.	Ejemplos de tipos y categorías de riesgo	57
Gráfico 2.20.	Ejemplo de descripción de la teoría del cambio	62
Gráfico 2.21.	Ejemplos de métodos de recopilación de datos	71
Gráfico 3.1.	Pasos fundamentales de la ejecución basada en resultados	79
Gráfico 3.2.	Diagrama de Gantt en el que se muestra la secuencia y el calendario de las actividades programáticas	87
Gráfico 3.3.	Diagrama de muestra de una actividad programática	88
Gráfico 3.4.	***Herramienta H.*** Modelo de muestra de un plan de trabajo	89
Gráfico 3.5.	Niveles de monitoreo	98
Gráfico 3.6.	Vinculación de la respuesta al riesgo con los costos y resultados	102
Gráfico 3.7.	Uso de los datos sobre el desempeño de cara al aprendizaje institucional	104
Gráfico 4.1.	Tipos de monitoreo	107

Gráfico 4.2.	Seis pasos en el monitoreo de la gestión basada en resultados	108
Gráfico 5.1.	Resultados: un producto derivado de numerosos factores	132
Gráfico 5.2.	Los siete pasos de un proceso de evaluación de la gestión basada en resultados	133
Gráfico 5.3.	Evaluabilidad alta y baja	134
Gráfico 6.1.	Ocho pasos en la presentación de informes sobre los resultados	151
Gráfico 6.2.	Ejemplo de cómo se pueden plasmar los datos en formato visual	156

Tablas

Tabla 2.1.	***Herramienta B.*** Supervisión de resultados para la equidad: un marco de diez factores determinantes	29
Tabla 2.2.	La cadena de resultados: definiciones y ejemplos	39
Tabla 2.3.	Objetivos frente a resultados	44
Tabla 2.4.	Ejemplos de declaraciones de resultados	49
Tabla 2.5.	Ejemplos de supuestos y cómo tratarlos	55
Tabla 2.6.	Matriz de niveles de riesgo	57
Tabla 2.7.	***Herramienta E.*** Matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo	59
Tabla 2.8.	***Herramienta F.*** Marco de resultados	60
Tabla 2.9.	Ejemplo de marco de resultados parciales para un componente del programa del país	61
Tabla 2.10.	Ejemplo de teoría del cambio en formato gráfico	63
Tabla 2.11.	Herramienta G. Plan de monitoreo	65
Tabla 2.12.	Indicadores cuantitativos y cualitativos	66
Tabla 2.13.	Posible desglose de un indicador	67
Tabla 2.14.	Lista de verificación para la selección y validación de indicadores	68
Tabla 2.15.	Ejemplos de indicadores y bases de referencia y metas relacionadas	70
Tabla 2.16.	Ejemplo cumplimentado de marco de medición de resultados	72
Tabla 2.17.	Formato de un plan integrado de monitoreo, evaluación e investigación	73
Tabla 3.1.	La función y la contribución de UNICEF varían según los distintos enfoques de la ejecución	82
Tabla 3.2.	Distintos enfoques de la ejecución requieren aportaciones diferentes de UNICEF	86

Tabla 3.3.	Calendario de programa basado en hitos	88
Tabla 3.4.	Ejemplo de los insumos requeridos para ejecutar las actividades definidas en el plan de trabajo, en relación con los productos y los resultados	91
Tabla 3.5.	Lista de verificación de las consideraciones principales para el monitoreo de la ejecución	99
Tabla 3.6.	***Herramienta E.*** Matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo	102
Tabla 4.1.	Extracto de un plan de monitoreo detallado	112
Tabla 4.2.	Selección de herramientas y enfoques de monitoreo	116
Tabla 5.1.	Los propósitos múltiples de la evaluación	129
Tabla 5.2.	Parámetros y preguntas clave para el análisis de la evaluabilidad	135
Tabla 5.3.	Ejemplo de respuesta de la Administración	143
Tabla 6.1.	Ejemplo de cómo se pueden plasmar los datos en formato visual	155
Tabla 6.2.	Presentación de informes basados en actividades frente a informes basados en resultados	157
Tabla 6.3.	Nueve recomendaciones para mejorar la presentación de informes basados en resultados	159
Tabla 6.4.	Extracto de un informe basado en resultados sobre protección social	159
Tabla 6.5.	Extracto de un informe basado en resultados sobre acción humanitaria	160
Tabla 6.6.	Qué hacer y qué no hacer en la presentación de informes	161

PRÓLOGO

MANUAL SOBRE LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS

La labor de UNICEF se centra en la consecución de resultados para toda la niñez. Los resultados nos permiten demostrar el cambio producido en la vida de la niñez, en especial, los más vulnerables. Esta atención a los resultados queda patente en el Plan Estratégico de UNICEF, que favorecerá el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El enfoque de la gestión basada en resultados, o GbR, se ha adoptado ampliamente en el ámbito de la ayuda humanitaria y el desarrollo internacional con el propósito de reforzar la consecución de resultados. Los resultados prácticos de UNICEF en los países donde desarrolla su labor son, por ejemplo, la vacunación y nutrición adecuada de un niño, de modo que pueda crecer sano; la educación de una niña llena de ilusiones para el futuro; o la protección de la niñez contra la violencia.

La GbR no es un concepto nuevo en UNICEF, y gran parte de su personal ya la aplica en su labor diaria. El presente manual es uno de los componentes de un paquete de capacitación —que incluye, además, un curso en línea y un taller presencial— orientado a consolidar la aplicación de la GbR en todos los programas, las oficinas y los equipos de UNICEF a fin de que puedan contribuir de manera eficaz y eficiente al ejercicio efectivo de los derechos del niño en todo el mundo.

El logro de resultados en favor de la niñez comienza con una buena planificación, en la que el enfoque es un factor fundamental. Debemos diseñar programas medibles y ejecutables. Además, con ánimo de obtener resultados, el esfuerzo por garantizar la eficiencia en la oferta de programas dirigidos a la niñez junto con nuestros asociados debe ser permanente. Este manual brinda orientación práctica sobre la implementación de planes sólidos encaminados a conseguir resultados específicos que beneficien a la infancia.

Cuando un programa está bien diseñado, es posible llevar a cabo actividades de monitoreo, efectuar un seguimiento del progreso y corregir su curso. Un programa sólido se puede evaluar fácilmente, y las evaluaciones nos permiten aprender sobre la eficacia de las estrategias que adoptamos. A través del uso congruente de la GbR, podemos llegar hasta la niñez más desfavorecida e informar inmediatamente de los resultados al público, los gobiernos, los asociados para el desarrollo y los donantes, así como a la Junta Ejecutiva.

Tengo la certeza de que este manual sobre la gestión basada en resultados, junto con los otros componentes del paquete de capacitación sobre la GbR, ayudarán al personal y a los asociados de UNICEF a centrarse en efectos e impactos sostenibles en favor de los niños, niñas y adolescentes.

Shanelle Hall
Directora Ejecutiva Adjunta, Resultados sobre el Terreno
UNICEF

SIGLAS

CEDCM	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CDN	Convención sobre los Derechos del Niño
OSC	Organización de la sociedad civil
EDS	Encuesta Demográfica y de Salud
HACT	Método armonizado de transferencias en efectivo
IMERP	Plan Integrado de Monitoreo y Evaluación
MICS	Encuesta de indicadores múltiples por conglomerados
M&E	Monitoreo y Evaluación
MoRES	Sistema de Monitoreo de resultados para la equidad
ONG	Organización no gubernamental
RAM	Módulo de valoración de resultados
GbR	Gestión basada en resultados
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SMS	Servicio de mensajes cortos (mensaje de texto)
SMART	Específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos
ToRs	Términos de Referencia
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
WASH	Agua, saneamiento e higiene

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

El objetivo del enfoque de la gestión basada en resultados (GbR) es asegurar que todos los actores contribuyen de manera directa o indirecta a un conjunto definido de resultados. En el caso de UNICEF, esos resultados se orientan a la promoción de un cambio positivo para los niños y niñas. La gestión basada en resultados —que figura en la programación de UNICEF desde hace varios decenios— se fundamenta en la adopción de decisiones con base empírica.

Entre los componentes básicos de la GbR se incluyen: el análisis de la situación, que sienta las bases para elaborar teorías del cambio bien articuladas; la identificación de resultados medibles y estrategias que tengan en cuenta el riesgo; y el monitoreo y la presentación de informes del progreso y la evaluación de los programas de forma sistemática.

Si bien el uso de este enfoque de gestión ha derivado en programas mejor diseñados, hay margen para su perfeccionamiento a través de una aplicación más holística durante la implementación, el monitoreo, la evaluación, la presentación de informes y la gestión de los programas. En un documento de 2012 titulado Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and challenges (La gestión basada en resultados en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo: progresos y desafíos) se advertía que:

> *En gran parte, el énfasis sobre la aplicación del enfoque de la gestión basada en resultados se ha centrado en el desarrollo de los planes estratégicos, los documentos de los programas por países y las matrices de resultados. Sin embargo, el aspecto de la «gestión» en favor de la obtención de los resultados, en relación con el uso de la información para mejorar los programas, ha ocupado un lugar menos prominente*[1].

Al margen de la importancia incuestionable de los propios resultados, en un contexto de limitaciones presupuestarias y con la exigencia firme de los actores relevantes en cuanto a demostrar el valor agregado de la inversión en el desarrollo, la mejora de la gestión en favor de los resultados ocupa un lugar aún más crucial. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) requerirán que UNICEF y sus asociados dispongan de capacidades de GbR todavía más sólidas a fin de demostrar su contribución a los resultados nacionales y su conformidad con los principios de coherencia de las Naciones Unidas.

Con el propósito de aumentar la calidad de la programación, UNICEF ha emprendido una labor de mejora de la aplicación de la GbR que concierne a toda la organización. Este manual es uno de los tres componentes de un paquete de capacitación sobre la gestión basada en resultados que incluye, además, un curso en línea y un taller presencial. La capacitación, que tiene como objeto mejorar tanto las competencias individuales del personal como la capacidad institucional en materia de GbR, forma parte de una estrategia más amplia encaminada a fomentar la aplicación de la GbR en UNICEF. La estrategia busca proveer orientaciones, herramientas y mecanismos adecuados para la gestión del desempeño y la garantía de calidad eficaz, que promuevan la aplicación óptima de la GbR y el aprendizaje continuo en todas las oficinas de UNICEF.

FINALIDAD

El objetivo principal de este manual es apoyar la aplicación de la gestión basada en resultados en UNICEF. Se toma como punto de partida el *Results-Based Management Handbook* (Manual sobre la gestión basada en resultados) del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y se abordan específicamente el mandato, los enfoques y los procesos de gestión de UNICEF.

El manual se concibe como un documento de referencia que permitirá al personal de UNICEF revisar y ampliar sus conocimientos en la GbR durante el desempeño de su labor cotidiana en cualquier punto del ciclo de programación. Además, brindará apoyo a la capacitación y la colaboración en los equipos y las oficinas.

A tal objeto, se espera que el manual contribuya a:

- profundizar los conocimientos del personal de UNICEF en materia de GbR;
- aplicar más ampliamente la GbR;
- aumentar la participación de UNICEF en la obtención de resultados en el ámbito del desarrollo; y
- mejorar la capacidad del personal de UNICEF para ofrecer apoyo a los gobiernos y los asociados para el desarrollo en el uso de la GbR.

DESTINATARIOS PREVISTOS

Este manual se dirige fundamentalmente al personal de UNICEF. La gestión basada en resultados se aplica a todos los ámbitos de la programación y en todos los equipos, los programas y las oficinas de UNICEF. En situaciones humanitarias y frágiles, la GbR se aplica de manera ágil y flexible en ciclos de planificación y monitoreo acelerados.

En contextos de ingresos medianos altos y gran capacidad, el uso de la GbR puede ayudar al UNICEF a apoyar a los gobiernos en la integración del enfoque de los derechos del niño en sus actividades de planificación y presupuestación. El personal directivo superior desempeña un papel especial en la habilitación de los empleados con vistas a que lleguen a ser buenos gestores de resultados. Asimismo, es posible utilizar o adaptar el manual en el trabajo con los asociados o el desempeño de sus labores respectivas.

Cabe señalar que algunos de los hiperenlaces incluidos en este manual solo son accesibles por el personal de UNICEF.

ESTRUCTURA

El manual se divide en **seis capítulos**:

Capítulo 1. Introducción a la gestión basada en resultados
Capítulo 2. La planificación en favor de los resultados
Capítulo 3. La implementación en favor de la gestión orientada a los resultados
Capítulo 4. El monitoreo en favor de los resultados
Capítulo 5. La evaluación de los resultados
Capítulo 6. La presentación de informes sobre los resultados

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS

En UNICEF, la gestión basada en resultados respalda la labor conjunta de múltiples actores dirigida a generar un cambio significativo en la vida de la niñez. Esto implica planificar los resultados y hacer un seguimiento de su obtención efectiva a fin de respaldar una programación más eficaz, un uso más eficiente de los recursos, una mayor rendición de cuentas y la presentación de informes más convincentes. Asimismo, requiere planificar, lograr y demostrar no solo que las actividades se han completado, sino que, además, se han conseguido resultados para las personas en la práctica. Por tanto, se aplica a lo largo de todo el ciclo de programación y en todos los equipos, programas y oficinas de UNICEF.

¿Cuándo utilizar este capítulo?

- En cualquier etapa del ciclo del programa
- Cuando se requiera una breve introducción a la GbR o repasar en qué consiste
- Cuando se necesite comunicar aspectos clave de la GbR a otras personas

¿Quién debería utilizar este capítulo?

- El personal de UNICEF
- Los asociados de UNICEF, cuando corresponda

Resumen del capítulo:

- ¿En qué consiste la gestión basada en resultados?
- ¿Cuáles son los principios de la gestión basada en resultados?
- ¿Por qué utiliza UNICEF la gestión basada en resultados?
- ¿Qué ventajas tiene centrarse en los resultados?
- ¿Me concierne la gestión basada en resultados?
- ¿Cuáles son los errores habituales al aplicar la gestión basada en resultados?

¿EN QUÉ CONSISTE LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS?

Comencemos definiendo el término «resultados»:

resultado: | ˈresulˈtaðo | *n.*

Un resultado final es un cambio de situación o condición descriptible o mensurable que se deriva de una relación causa efecto.

Así, la gestión basada en resultados es:

> «[...] una estrategia (o un enfoque) de gestión mediante la cual todos los actores que contribuyen directa o indirectamente al logro de un conjunto de resultados se aseguran de que sus procesos, productos y servicios favorecen la consecución de los resultados finales deseados (productos, efectos y objetivos o impacto de nivel superior). Los actores utilizan a su vez la información y las evidencias relativas a los resultados reales para fundamentar sus decisiones sobre el diseño, la dotación de recursos y la implementación de los programas y las actividades, así como para rendir cuentas y elaborar informes».
>
> **– Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo,** Results-Based Management Handbook**, 2011**

Examinemos esta definición detenidamente.

La gestión basada en resultados trata sobre el cambio

El cambio que deseamos lograr define la dirección que tomamos. En la GbR no iniciamos la planificación del programa a partir de la actividad que deseamos llevar a cabo —como un taller de capacitación o una conferencia multilateral—. Por el contrario, empezamos teniendo presente la finalidad y con una idea clara de la transformación que deseamos alcanzar en pro de la infancia —como el descenso de la mortalidad, el aumento del acceso a agua limpia, la mejora de los efectos de aprendizaje o la reducción de la violencia contra la niñez—. Esto se basa en el conocimiento exhaustivo de la situación. A continuación, nos planteamos qué resultados a corto y mediano plazo creemos que van a producir ese cambio, y las estrategias y actividades que nos permitirán progresar en la dirección del cambio deseado. En numerosas circunstancias, UNICEF adopta decisiones relativas a su modo de contribuir a los efectos en favor de la niñez con respecto al resto de los asociados que colaboran con el objeto de apoyar la consecución de las prioridades nacionales.

La gestión basada en resultados supone desplazar el foco de atención de aquello que *estamos haciendo* —las actividades— a *los cambios que estamos generando o propiciando* —los resultados—. En el caso de UNICEF, la GbR representa una garantía de que nuestro trabajo influye positivamente en la vida de la niñez. En la gestión de la programación, efectuamos un seguimiento continuo de la relación entre lo que estamos haciendo y lo que está cambiando en la práctica. Recabamos observaciones sobre los efectos de las actividades y las ajustamos con la intención de aproximarnos al cambio deseado.

Los supuestos o hipótesis sobre qué insumos, actividades, productos o efectos, son necesarios y bastan para generar los resultados finales deseados para la infancia son las ***teorías del cambio***. Examinamos la coherencia y la lógica de las teorías.

Posteriormente, a medida que se ejecuta lo planificado, llevamos a cabo el monitoreo, implementamos ajustes y evaluamos con miras a determinar si nuestra intervención está contribuyendo a lograr el efecto esperado (véase el gráfico 1.1).

Si resulta que la situación no está mejorando o está empeorando para la niñez, la labor de monitoreo, investigación y evaluación nos ayuda a averiguar el motivo. Nos permite responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Nos equivocamos respecto a las actividades y estrategias que podrían producir los cambios deseados —la teoría del cambio—? Si es el caso, probamos otras actividades y estrategias basadas en evidencias y análisis rigurosos y, a continuación, llevamos a cabo el monitoreo y la evaluación para comprobar si estas nos permiten avanzar en la dirección deseada.

Gráfico 1.1. Instantánea de la gestión basada en resultados

- ¿Resultaron incorrectos los supuestos sobre las condiciones previas necesarias para lograr los resultados? O bien, ¿interfirieron determinados acaecimientos ajenos al control del programa —riesgos— en el proceso de cambio deseado? En tal caso, hacemos todo lo posible por mitigar su repercusión y aprovechar las oportunidades que presenten. O, simplemente, ¿no estamos llevando a cabo las actividades con la destreza necesaria? De ser así, averiguamos cómo mejorar la implementación.

Si *estamos* consiguiendo el efecto positivo deseado, nos preguntamos:

- ¿Cómo pueden los resultados satisfactorios propiciar resultados aún mejores? ¿Se podrían obtener resultados similares o a mayor escala en otro lugar? con estrategias similares? ¿Qué se necesitaría para que esto ocurriera y cómo podríamos impulsarlo?
- ¿Estamos siendo tan eficientes como podemos?

En pocas palabras, adoptar una gestión basada en resultados significa cultivar la curiosidad respecto a *cómo se producen los cambios* y mantener una actitud estratégica en relación con el mejor modo de catalizar el cambio positivo en los sistemas sociales.

© UNICEF/ Giacomo Pirozzi/ 2006

Una analogía: La gestión basada en resultados es como cocinar.

La gestión basada en resultados se puede asemejar a la elaboración de un plato. Se reúne a las personas pertinentes —participación de los actores relevantes—. Se acuerda qué plato se desea preparar —la visión del cambio o el resultado previsto—. Se elige una receta para guiar la labor —la teoría del cambio—. Se obtienen los ingredientes necesarios —los insumos—. Se combinan todos en la proporción y el orden adecuados —la implementación—.

Durante la elaboración, es posible que sea necesario ajustar la temperatura o el tiempo de cocción dependiendo de la altitud del lugar, por ejemplo —respuesta al contexto, la cultura y las condiciones locales—. A lo largo del proceso, se intentarán evitar eventos imprevistos como un accidente en la cocina o una indigestión y, si surgen, se busca una respuesta —gestión del riesgo—. Después, se comprueba con regularidad cómo avanza la comida —monitoreo—.

Al final del proceso, si ha tenido éxito, el resultado será positivo y medible —evaluación— y se podrá contar la evolución del cambio producido —presentación de informes—. Tendremos personas que han mejorado sus conocimientos de cocina —producto—, una buena comida —efecto—, y una familia bien alimentada y contenta —impacto—.

El enfoque de la gestión basada en resultados abarca todo el ciclo de programación

La gestión basada en resultados influye en el planteamiento de cada etapa del ciclo de programación —desde la recopilación de evidencias sobre las condiciones, los análisis y las tendencias existentes hasta la planificación estratégica, la implementación, el monitoreo, la presentación de informes y la evaluación—. Véase el

Gráfico 1.2. El ciclo de programación de la gestión basada en resultados

gráfico 1.2 para consultar una descripción genérica del ciclo de programación de la GbR, también válida en un formato acelerado en contextos humanitarios y frágiles.

En resumen, la GbR, aplicada a lo largo de todo el ciclo de programación podría describirse de la manera siguiente:

- Se **reúne** a actores clave que pueden favorecer el ejercicio de los derechos de la niñez.
- **Se alcanza un acuerdo** común de la situación en la que se desea intervenir.
- Teniendo presentes los recursos disponibles, se **genera de manera colaborativa una instantánea del cambio hacia el que se orienta el trabajo conjunto** y del modo en que se cree que va a suceder.
- Se **definen las funciones y responsabilidades** de cada actor en la consecución del cambio deseado.
- Se **llevan a cabo** las actividades correspondientes a partir de las estrategias elegidas con el propósito final en mente.
- Se **examina** si se está avanzando en la dirección correcta y qué se ha logrado.
- Se **responde** a los riesgos y se aprovechan las oportunidades nuevas.

- Y se **presentan informes, se aprende y se hacen ajustes** a lo largo de todo el proceso.

Si bien las etapas se desarrollan unas a partir de otras, en la práctica, lo ideal es que se trate de un proceso dinámico e iterativo, no estático y lineal. Por eso, rediseñar los programas ocupa un lugar central en el ciclo. Es un proceso de participación colaborativa que debe promover la reflexión, la creatividad y el aprendizaje colectivos en lugar de tratarse de un ejercicio rutinario de cumplimentación de expedientes.

Aplicar la gestión basada en resultados implica planificar, lograr y demostrar los resultados

Como puede observarse en el gráfico 1.3, podemos descomponer el ciclo en otras tres etapas esenciales, es decir, la planificación, la consecución y la demostración de los resultados.

La planificación en favor de los resultados

Durante el proceso de **planificación estratégica**, utilizamos las evidencias y los análisis del contexto en el que deseamos intervenir —relativos tanto a la configuración presente como a su probable evolución—. Esto nos permite identificar las privaciones esenciales que sufren la niñez y las causas subyacentes, es decir, los elementos necesarios para identificar qué deseamos cambiar de la situación actual y en favor de quién. Priorizamos esas privaciones y las causas a las que vamos a hacer frente. A continuación, definimos las vías de cambio en dirección al futuro deseado —las teorías del cambio—. El **diseño de programas** conlleva definir los resultados deseados y las estrategias para lograrlos. Al hacerlo, tenemos en cuenta los supuestos y cómo vamos a mitigar los riesgos para alcanzar el futuro deseado, aprovechar las oportunidades y fomentar la resiliencia frente a las perturbaciones a largo plazo. Además, nos aseguramos de que será posible evaluar si estamos avanzando en la dirección que esperábamos.

La consecución de resultados

La consecución de resultados comienza con la **implementación**, pues se ponen en práctica las estrategias y actividades seleccionadas. Esto implica centrarse en el **monitoreo** de los resultados a lo largo de toda la implementación para prestar atención no solo a lo que estamos haciendo, sino también a si estamos contribuyendo a producir el cambio esperado. No es suficiente haber planificado con vistas a la obtención del cambio esperado; es preciso averiguar si estamos contribuyendo de manera positiva.

La demostración de resultados

Demostrar los resultados supone **evaluar** la repercusión de las actividades e **informar** de si estamos contribuyendo o no al cambio positivo y en qué medida. Posteriormente, utilizamos esa información para ajustar las estrategias, actividades, recursos e, incluso, la visión del cambio —resultados— que deseamos lograr y las teorías sobre la mejor manera de avanzar en esa dirección.

Gráfico 1.3. Aplicación de la gestión basada en resultados:

- Análisis de la causalidad
- Determinación de prioridades
- Teoría del cambio
- Definición de los resultados deseados
- Evaluación de los supuestos y riesgos
- Integración en un marco de resultados y una descripción de la teoría del cambio
- Análisis de la evaluabilidad
- Elaboración de un plan de monitoreo

Implementación:

- Monitoreo de la implementación
- Ajuste y adopción de medidas correctivas
- Gestión de los riesgos
- Garantía de calidad y retroalimentación

Monitoreo:

- Herramientas y enfoques de monitoreo
- Recopilación de datos y análisis
- Comunicación y presentación de informes
- Toma de decisiones y medidas correctivas

Evaluación:

- Evaluación de los resultados logrados
- Documentación y aplicación de las recomendaciones y lecciones aprendidas
- Preparación de una respuesta de la Administración

Presentación de informes:

- Formatos de los informes
- Remitirse a los marcos de resultados y planes de monitoreo
- Transición de las actividades a los resultados
- Aprendizaje, ajuste y adaptación

La gestión basada en resultados es un proceso coherente, integrado e iterativo que hace hincapié en los resultados a lo largo de todo el ciclo de programación.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS?

Existen una serie de principios que pueden guiar la puesta en práctica de la GbR y servir de referencia para cada etapa del ciclo de programación. Entre otros, la aplicación de amplia base, la eficiencia y la eficacia, la rendición de cuentas, la participación de los actores relevantes, la transparencia, la simplicidad y el aprendizaje.

Aplicación de amplia base

La gestión basada en resultados se utiliza en toda la organización para aplicar un enfoque centrado en los resultados a las tareas, las actividades, las estrategias, los programas y las políticas. Para ello, es necesario el compromiso general con la transición hacia una cultura y práctica de gestión orientada a los resultados en todos los niveles. Como se ilustra en el gráfico 1.4, esto significa garantizar que el personal dispone de las competencias y capacidades requeridas, y que la cultura y los sistemas de gestión de UNICEF incorporan las herramientas y los métodos basados en resultados. Además, implica hacer que los procesos de gestión de UNICEF como organización se basen en los resultados.

Eficiencia y eficacia

La gestión basada en resultados se fundamenta en la determinación de obtener resultados, así como de convertir los insumos primero en actividades y luego en resultados de la manera más económica y eficiente posible. Nos ayuda a mantenernos centrados en el objetivo de nuestra labor, especialmente cuando surgen reveses y problemas o cambian las circunstancias. La precisión respecto a los resultados previstos también proporciona una referencia realista a la hora de estimar el tiempo y los recursos requeridos para lograrlos.

Gráfico 1.4. GbR: un enfoque institucional que crea sinergias entre los procesos de gestión, las herramientas y las aptitudes del personal

Dos amigas en un espacio amigo de la infancia apoyado por UNICEF en el campamento de refugiados de Markazí para yemeníes en Obock (Djibouti).
© UNICEF/UNI191716/Rita

Rendición de cuentas

La gestión basada en resultados ofrece un entorno laboral donde la rendición de cuentas por el logro de resultados está clara y se comparte entre el personal y otras partes interesadas. La eficacia de los procesos para conseguir resultados exige que se identifiquen con precisión las funciones y responsabilidades y se establezcan mecanismos para el examen y la toma de decisiones.

Participación de los actores relevantes

La gestión basada en resultados requiere que una variedad de interesados trabajen en aras de la visión colectiva del cambio deseado. Entre ellos pueden figurar, cuando proceda, las instituciones públicas de ámbito nacional, subnacional y local; el sector privado y los medios de comunicación; las organizaciones de la sociedad civil; las comunidades; y los niños, las niñas y sus familias. En situaciones humanitarias, reviste especial importancia contar con la participación de la población afectada. En este tipo de proceso, se reúne a las personas con el objeto de que reflexionen de una manera abierta y creativa sobre el cambio que desean lograr y el mejor modo de organizarse y coordinarse entre ellas para lograrlo.

La gestión basada en resultados ha de apoyar la participación significativa de los actores relevantes en todos los puntos del ciclo de programación. Al fomentar la reflexión colectiva sobre el futuro deseado y cómo alcanzarlo, la GbR se convierte en sí misma en una contribución al proceso de desarrollo, que facilita la mejora de la coordinación, el trabajo en equipo, las sinergias, las alianzas y la colaboración en favor del cambio sistémico.

Transparencia

La gestión basada en resultados exige transparencia a la hora de presentar y comunicar la información sobre la labor de todos los asociados que contribuyen al logro de unos resultados compartidos. Este principio nos permite disponer de sistemas que facilitan que toda persona pueda consultar de qué forma estamos logrando resultados y en qué aspectos habrá que realizar ajustes para mejorar la eficiencia y la eficacia. La adopción de teorías del cambio expresas y la definición de resultados claros y medibles respaldan la comunicación con los donantes, todos los niveles de gobierno, la niñez y sus familias, y los miembros de los equipos.

Simplicidad

La gestión basada en resultados debe ser lo más sencilla posible, de manera que se entienda fácilmente, sea práctica y su aplicación no entrañe dificultades.

Aprendizaje

La gestión basada en resultados se ejecuta con miras a descubrir el mejor modo de lograr resultados en pro de la niñez y a utilizar la experiencia adquirida para ajustar y mejorar continuamente los programas y las operaciones de UNICEF. Tener claro el punto de destino nos ayuda a ajustar las estrategias y las actividades a la nueva información disponible.

¿POR QUÉ UTILIZA UNICEF LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS?

El sistema de las Naciones Unidas adoptó la GbR como enfoque de gestión a finales de la década de los noventa con el ánimo de impulsar la coherencia, la eficacia y la rendición de cuentas. En 2007, un examen de políticas llevado a cabo por las Naciones Unidas reafirmó el afán de promover la GbR en los distintos organismos y países.

Fuera del entorno de las Naciones Unidas, los Gobiernos nacionales, las instituciones públicas y el sector privado también están dando prioridad a los resultados. Esto se debe en gran medida a que los contribuyentes, los ciudadanos y otras partes interesadas —como las poblaciones destinatarias— reclaman cada vez con más frecuencia rendición de cuentas y resultados demostrables. Asimismo, el reconocimiento de la necesidad de aumentar la eficacia y el impacto ha dado pie a una profesionalización gradual de la labor de desarrollo. **En otras palabras, la adopción de la GbR en el seno de UNICEF no obedece a una moda pasajera, sino que forma parte de un enfoque de gestión y un conjunto de prácticas duraderos que disfrutan de aceptación internacional.**

Varias niñas asisten a clase de matemáticas en una escuela que recibe el apoyo de UNICEF en el campamento de Jalozai, en la provincia de Khyber-Pakhtunkhwa (Pakistán).
© UNICEF/UN018819/Zaidi

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que abarcan el período 2016-2030, representan un impulso adicional al logro de resultados demostrables. La agenda de los ODS, que tiene alcance mundial, se creó a raíz de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los ODS tienen en cuenta las causas de fondo de la pobreza, reflejan la intención de incluir a los más vulnerables, y reconocen la necesidad de un desarrollo integrado y holístico que equilibre las dimensiones económicas, sociales y ambientales del desarrollo sostenible. El progreso hacia los objetivos y metas acordados requiere una programación con base empírica y basada en resultados, y esa es precisamente la naturaleza de la GbR.

La motivación principal de UNICEF para aplicar eficazmente la GbR es doble, a saber: lograr un cambio y demostrar los resultados.

Lograr un cambio en favor de la niñez

La labor de UNICEF tiene como objetivo conseguir mejoras concretas y sostenidas para la vida de la niñez.
Desde su perspectiva, la gestión basada en resultados estriba en obtener resultados que beneficien a la infancia. Consiste en la capacidad de vincular significativamente su trabajo con la mejora de la vida de la niñez y niñas.

«La Asamblea General de las Naciones Unidas ha confiado al UNICEF el mandato de promover la de los derechos del niño, de ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y de aumentar las que se les ofrecen para que alcancen plenamente sus potencialidades.

«UNICEF se guía por lo dispuesto en la Convención sobre los Derechos del Niño y se esfuerza por conseguir que esos se conviertan en principios éticos perdurables y normas internacionales de conducta hacia la niñez».

– Extraído de La misión de UNICEF

Derechos y resultados

Si bien es cierto que la GbR ayuda al UNICEF a concentrar la atención en el tipo de cambio que desea impulsar, los principios y las normas de los derechos humanos son los que definen ese cambio. Mientras que la gestión basada en resultados es un medio, el ejercicio efectivo de los derechos humanos es el fin.

El enfoque de programación basado en los derechos humanos constituye una estrategia de programación fundamental para UNICEF. Establece que su programación, tanto en contextos humanitarios como de desarrollo, debe promover el ejercicio de los derechos del niño. Implica, asimismo, que los principios y normas de los derechos humanos —como la no discriminación, la interdependencia de los derechos, la participación y la rendición de cuentas— guían el planteamiento de cómo se logran los resultados. **La gestión basada en resultados es un elemento clave de la programación basada en los derechos humanos, ya que define a qué resultados contribuirá UNICEF y dirige el proceso encaminado a conseguirlos.**

Equidad y resultados

De acuerdo con un enfoque de programación basado en los derechos humanos, UNICEF presentó en 2010 una serie de iniciativas orientadas a consolidar la prioridad general de la equidad. Con ello, se aumentó significativamente la atención prestada a las necesidades de la niñez más desfavorecida de todo el mundo. Además, este enfoque permite a la organización definir y aclarar a qué tipos de resultados desea contribuir con su labor, como la reducción de las carencias entre la niñez más marginada y la eliminación de los cuellos de botella y las barreras que afrontan para acceder a la protección y los servicios sociales básicos. El Sistema de Monitoreo de resultados para la equidad (MoRES) de UNICEF representa un planteamiento centrado en el logro de los efectos deseados para la niñez más desfavorecida. Ofrece oportunidades para poner en práctica un enfoque basado en los derechos humanos tanto en la programación como en la GbR, al tiempo que presta atención especial a la consecución de resultados en favor de las niñas y los niños más desfavorecidos.

La demostración de resultados

La segunda motivación clave para aplicar eficazmente la GbR está relacionada con el hecho de que, por un lado, los donantes están exigiendo resultados demostrados a cambio de su contribución y, por otro, el público demanda rendición de cuentas de los resultados prácticos. **El acceso a los fondos y el apoyo necesarios para cumplir la misión de UNICEF vital para la niñez depende cada vez más de que se ofrezcan evidencias de los resultados.**

Así, es más común que los donantes incluyan la transparencia sobre los resultados logrados entre los criterios de valoración de los posibles destinatarios de su ayuda. Algunos donantes han llevado ese requisito aún más lejos con el concepto de la ayuda basada en resultados y la financiación basada en resultados. De acuerdo con estos acuerdos, los destinatarios reciben la financiación cuando se demuestra, por medio de una evaluación independiente de los indicadores, que se han obtenido los resultados acordados, aunque los destinatarios sean libres de elegir cómo lograrlos. Los casos en los que UNICEF ha fracasado a la hora de mostrar los resultados han atraído el interés de los medios de comunicación y representado una amenaza para la reputación y la sostenibilidad financiera de la organización. **En resumen, dada la competición intensa por los recursos limitados, el Fondo ha de ofrecer cada vez más evidencias de que la inversión del donante da pie a una gran repercusión y demostrar su rentabilidad.**

UNICEF debe comunicar sus resultados con precisión, no solo a los donantes, sino también a los dirigentes políticos y funcionarios, y a la niñez, las niñas, las mujeres, las familias y las comunidades a los que sirve en todo el mundo. La rendición de cuentas es uno de los principios centrales del enfoque basado en los derechos humanos —«la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas» en contextos humanitarios—. En este momento, la rendición de cuentas se está consolidando a través de la participación de UNICEF en la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI), con arreglo a la que UNICEF publica en el Portal de Transparencia un volumen creciente de información sobre cómo y dónde utiliza los recursos para lograr los resultados en favor de la niñez —incluidos datos sobre los gastos y los resultados conseguidos—. **La publicación de toda esa información supera los estándares relativos a la presentación de evidencias de resultados reales sobre el terreno.**

¿ME CONCIERNE LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS?

En una palabra, ¡SÍ!

La gestión basada en resultados es el enfoque adoptado en todo el mundo por los Gobiernos nacionales, el sistema de las Naciones Unidas y la comunidad dedicada a la ayuda humanitaria y el desarrollo internacional, entre otros actores, con el objeto de reforzar el logro de resultados. Se aplica a todos los ámbitos de programación de UNICEF, y consiste en programar de manera centrada y flexible y con conciencia de la relación existente entre lo que hacemos y lo que aportamos. La gestión basada en resultados no atañe solo a los especialistas en materia de planificación, monitoreo y evaluación, ni es posible subcontratar su práctica a los consultores. La gestión basada en resultados constituye un enfoque de gestión y una filosofía que se aplica al personal de cualquier categoría y función, independientemente de si trabaja en el ámbito de los programas, las operaciones, o las relaciones externas y comunicaciones. **Su objeto es brindar apoyo a *todos* los programas, los equipos y las oficinas de UNICEF en el cumplimiento de la misión de la organización,** lo que implica que la GbR también gobierna las expectativas relativas al desempeño individual. Las responsabilidades del personal necesarias para lograr resultados tienen en cuenta los principios de la GbR y representan una parte importante de su ciclo.

La función especial del personal directivo superior

Los directores regionales, representantes en el país y representantes adjuntos, gestores de programas, gerentes de operaciones, coordinadores de grupos temáticos, jefes de programas o secciones y otros administradores tienen una responsabilidad y función especiales en lo que respecta a la gestión basada en resultados. Los gestores marcan las pautas y crean las condiciones (o no) para que el personal a su cargo pueda aplicar la GbR de manera fructífera y eficaz —no meramente como ejercicio burocrático de escritorio limitado a cumplir el expediente—.

Asimismo, pueden ayudar a garantizar que el personal dispone del tiempo y los recursos necesarios para indagar continuamente el modo más eficaz de contribuir al cambio en favor de la niñez. Pueden animarlos a entablar una colaboración genuina con los actores relevantes y los asociados en el análisis, la planificación, la implementación, el monitoreo, la evaluación y la presentación de informes basados

en resultados. Además, pueden ofrecerles respaldo para que obtengan el apoyo financiero, técnico y logístico, y adquieran las aptitudes y conocimientos que necesitan para centrarse en los resultados. Habilitar a los miembros del personal para que se conviertan en buenos gestores de resultados conlleva, por un lado, garantizar que cuentan con la capacidad y los recursos necesarios y, por otro, que asumen la responsabilidad de la aplicación coherente de la GbR.

En situaciones humanitarias y frágiles

Los principios y enfoques de la GbR se aplican a la acción humanitaria en crisis súbitas o de evolución lenta, así como en la programación humanitaria y de desarrollo a largo plazo en las crisis prolongadas y situaciones frágiles. La diferencia reside en que los ciclos de análisis, diseño de programas, monitoreo y ajuste son más frecuentes. En una respuesta humanitaria nueva o ampliada rápidamente, las rondas iniciales de análisis y planificación tienen lugar durante los primeros días y semanas, y se repiten con frecuencia conforme evoluciona la situación. Al mismo tiempo, los programas se centran más en salvar vidas y obtener resultados en materia de protección, según lo establecido en los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria. Debido al ritmo de respuesta rápido y la naturaleza cambiante del contexto, las actividades de monitoreo se llevan a cabo con mayor frecuencia y utilizan enfoques sencillos y ágiles con los que realizan un seguimiento de la cobertura y la calidad de los servicios. El monitoreo de los datos ayuda a asignar los recursos y realizar ajustes, y suministra información al UNICEF y sus asociados, así como a otros mecanismos de coordinación de mayor alcance.

En contextos frágiles y situaciones humanitarias prolongadas, se requieren ciclos y procesos de gestión más flexibles y soluciones definidas de manera más local, así como visión y coordinación política. En tales situaciones, la planificación y gestión integradas y basadas en resultados que lleva a cabo el sistema de las Naciones Unidas a través de enfoques panguber-namentales requieren una coordinación estrecha entre UNICEF y otros actores de implementación clave a la hora de aplicar la GbR.

Contextos de ingresos medianos altos y gran capacidad

Por lo general, en estos contextos UNICEF intenta utilizar su contribución financiera, proporcionalmente pequeña, para generar una repercusión de calado en favor de la niñez. Los resultados suelen comportar cambios en el desempeño de las actividades de gobierno en todos los ámbitos, por ejemplo, en materia de presupuestación y planificación nacionales, legislación, políticas y programación. Los productos normalmente se centrarán en el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones nacionales para la acción adaptada a las necesidades de la niñez. Las herramientas de gestión basada en resultados pueden resultar especialmente útiles en estos entornos si se utilizan junto con las administraciones y otros actores a fin de mejorar la capacidad pública para incorporar el enfoque de los derechos del niño en los ciclos de presupuestación y planificación nacionales. Como en todos los contextos, ajustar el ciclo de programación de UNICEF a los procesos de planificación gubernamental puede ayudar a la organización a aprovechar los puntos de intervención estratégica para influir a escala nacional en la definición de prioridades, los planes sectoriales y la asignación presupuestaria.

¿CUÁLES SON LOS ERRORES HABITUALES AL APLICAR LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS?

Bien aplicada, la GbR fomenta un enfoque reflexivo y mejora la eficacia y el impacto de la programación. Es importante, no obstante, ser conscientes de los errores que se cometen con más frecuencia:

El análisis es ESENCIAL

- **Llevar a cabo un análisis de situación, pero no remitirse a él durante el diseño del programa.** El análisis es *esencial* para identificar lo que deseamos cambiar de la situación presente y el mejor modo de hacerlo. Durante la etapa de planificación y diseño, hemos de aprovechar los análisis existentes y recopilar datos y análisis adicionales —según proceda— con el objeto de fundamentar nuestra intervención en las evidencias de lo que está ocurriendo y lo que funciona.
- **Llevar a cabo un análisis de la situación que no tiene en cuenta los cambios probables y trascendentes que se producirán en el contexto,** como las amenazas de desastre o conflicto o las perturbaciones económicas graves. Si la programación no adquiere mayor agilidad, puede afectar negativamente a los resultados logrados.
- **Tomar atajos en la etapa de planificación**, sobre todo en lo que respecta al desarrollo de resultados previstos fundamentados en teorías del cambio realistas con base empírica. Las consultas previas con los actores relevantes y el tiempo necesario para que la GbR resulte eficaz deben bastar para generar marcos de resultados realistas y medibles y una programación más eficaz.
- **Formular declaraciones de resultados demasiado complejas, ambiciosas y difíciles de medir, o que indican actividades en lugar de *cambios***. La gestión basada en resultados requiere que se articulen más claramente los cambios a los que esperamos contribuir con nuestra labor. Plantear resultados que se pueden observar o medir a partir de bases de referencia determinadas es un elemento fundamental de la GbR.
- **Desarrollar marcos de resultados, teorías del cambio e indicadores, pero no utilizarlos de manera lógica al iniciar la programación.** Es bastante habitual centrarse en la GbR durante la etapa de planificación y descuidar la *gestión* orientada a los resultados. Sin embargo, el verdadero valor de la GbR se manifiesta a partir de la implementación. Es importante velar por que todos los planes de trabajo se basen en los resultados y los indicadores previstos. Cuando llega el momento de ejecutar, monitorear, evaluar y presentar informes sobre los programas, hemos de remitirnos continuamente a los marcos de resultados,

Todos los planes de trabajo deben basarse en los resultados y los indicadores previstos

las teorías del cambio y los planes de monitoreo del desempeño. Véanse los capítulos 3, 4, 5 y 6 para obtener información pormenorizada sobre cómo utilizar de manera provechosa las herramientas basadas en resultados en las etapas de implementación, monitoreo, evaluación y presentación de informes.

- **Seguir comprometidos con la teoría del cambio inicial,** en lugar de aprender y hacer ajustes en función de las evidencias disponibles. Tal como se desprende de la implementación de programas, los marcos de resultados, las teorías del cambio y los planes de monitoreo iniciales deben ajustarse de acuerdo con las realidades o conocimientos nuevos. En este sentido, es preciso ser honestos y, de común acuerdo con los actores relevantes clave, desarrollar versiones actualizadas. Asimismo, se deben mantener copias de las iteraciones sucesivas de los documentos principales con el ánimo de efectuar un seguimiento de la evolución de las expectativas y los conocimientos.
- Y el error más común de todos es **completar de manera mecánica las plantillas de programación basada en resultados y marcar casillas,** es decir, considerar la GbR un mero requisito burocrático. Esto suele derivar en aceptar de boquilla la GbR y la consulta necesaria con los actores relevantes mientras que, de hecho, se sigue aplicando un enfoque de gestión basada en actividades. Hemos de aprovechar la potencia de las herramientas de GbR para apoyar la programación eficaz con base empírica y la participación significativa de los actores relevantes. En definitiva, debemos centrar toda nuestra energía y atención en el propósito que subyace a todas las «casillas», es decir, obtener resultados reales sobre el terreno en favor de la niñez.

Este manual tiene como objetivo ofrecerle apoyo para que aplique la GbR en el desempeño de su labor de manera pertinente, evitando los errores típicos. Aquí encontrará información, conceptos y herramientas esenciales que le permitirán conceder prioridad a los resultados.

Bienvenido

Lea, aplique lo aprendido en el desempeño de su labor y **potencie SU contribución** al cambio que propicia UNICEF en la vida de la niñez.

Capítulo 2

LA PLANIFICACIÓN EN FAVOR DE LOS RESULTADOS

La integración de la GbR en la planificación estratégica es esencial para poder lograr resultados y demostrarlos más adelante en la vida del programa. Para ello, hay que empezar con un conocimiento bien fundado de la situación que se desea cambiar y determinar de forma estratégica a qué cuestiones prioritarias se dará respuesta. Acto seguido, se puede desarrollar una teoría expresa del cambio para la intervención, definir los resultados que se esperan lograr, evaluar los riesgos que podrían causar demoras o dar pie a que no se consigan los resultados previstos, y planificar cómo se va a medir el progreso.

¿Cuándo utilizar este capítulo?

- Durante la fase de planificación y diseño de un nuevo programa para el país que requiere la elaboración de notas estratégicas sobre el programa, un documento del programa para el país (DPP) o un plan de gestión del programa del país.
- Cuando se participe en el diseño del marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD).
- Cuando se participe en el desarrollo de un plan de respuesta humanitaria interinstitucional.

¿Quién debería utilizar este capítulo?

- El personal de UNICEF, incluidos los especialistas sectoriales, gestores de programas, y especialistas en planificación, monitoreo y evaluación
- Según corresponda, los actores relevantes clave que participarán en el programa o a las que afecta

Resumen de los pasos y herramientas conexas que se estudian en este capítulo:

Pasos

Paso 1. Entender la situación
Paso 2. Determinar qué cuestiones resultan prioritarias para la acción
Paso 3. Elaborar una teoría del cambio
Paso 4. Definir los resultados deseados
Paso 5. Armonizar los resultados, las estrategias y los fondos
Paso 6. Evaluar los supuestos y los riesgos
Paso 7. Integrarlo todo en un marco de resultados y una descripción de la teoría del cambio
Paso 8. Elaborar un plan de monitoreo
Paso 9. Analizar la evaluabilidad del programa

Herramientas

Herramienta A. Análisis de Causalidad
Herramienta B. Monitoreo de resultados para la equidad: un marco de diez factores determinantes
Herramienta C. El embudo de determinación de prioridades con cinco filtros
Herramienta D. Teoría del cambio
Herramienta E. Matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo
Herramienta F. Marco de resultados
Herramienta G. Plan de monitoreo

ANTECEDENTES

La planificación estratégica es un enfoque disciplinado dirigido a establecer una visión plurianual que permita definir qué resultados se van a obtener y cómo se van a lograr. Organizaciones como UNICEF utilizan la GbR en la planificación estratégica de toda la institución, en la elaboración de programas por países o en los programas específicos.

En el caso de UNICEF, la planificación estratégica con un enfoque de GbR por lo general incluirá:

- Entender la situación, en particular las causas de un problema, como una privación o la carencia o violación de derechos del niño.
- Determinar las cuestiones prioritarias a las que se dará respuesta mediante la intervención de UNICEF
- Establecer una teoría del cambio para el problema o la privación
- Elaborar un plan estratégico con un marco de resultados
- Armonizar los resultados, las estrategias y los fondos.

La planificación estratégica dirige al UNICEF a la hora de organizarse, en cualquier momento y lugar, al efecto de cumplir su misión de mejorar la vida de toda la niñez. Consiste en determinar cómo se conseguirá tal resultado y con quién, y cómo se medirá el progreso.

DIRECTRICES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN RESULTADOS

Además de los principios generales que rigen la aplicación de la GbR (detallados en el capítulo 1), cuatro directrices pueden ayudarnos a llevar a cabo el proceso de planificación estratégica basada en resultados, a saber:

Compatibilidad con los procesos de planificación nacionales e influencia en ellos

La compatibilidad con el ciclo y los procesos de planificación gubernamentales permite al UNICEF fundamentar más eficazmente las prioridades y metas de desarrollo, los planes estratégicos sectoriales y la asignación presupuestaria de ámbito nacional. En numerosos contextos de país, el papel de UNICEF consiste en situarse en una posición que permita influir en las labores analíticas en relación con la infancia y los procesos de planificación mediante la incorporación del enfoque de los derechos del niño. Esto puede dar lugar a una labor de planificación centralizada o descentralizada con los gobiernos nacionales relativa a planes específicos, la preparación de un programa de cooperación con la asistencia de UNICEF o la elaboración de un marco de programación para todo el sistema de las Naciones Unidas —como el MANUD o el marco estratégico integrado—.

Aceptación y participación de los interesados

A fin de lograr resultados, es fundamental desarrollar una visión común del cambio deseado entre los actores relevantes, así como un entendimiento mutuo de las

funciones que corresponden a cada una con miras a propiciar ese cambio. Esas partes podrían ser desde funcionarios y otros asociados para el desarrollo —que también gestionan las actividades y suministran fondos para el trabajo dirigido a lograr los mismos efectos— hasta expertos técnicos y dirigentes y representantes comunitarios de los grupos desfavorecidos objeto del análisis. Si no se cuenta con los interesados durante la planificación, resultará difícil que acepten y asuman la responsabilidad compartida. Asimismo, su colaboración también es importante de cara a garantizar que la programación es pertinente y se fundamenta en las evidencias.

Adopción de un enfoque iterativo

El tránsito de un paso a otro en el proceso de planificación estratégica sigue una secuencia lógica general

El tránsito de un paso a otro en el proceso de planificación estratégica sigue una secuencia lógica general. No obstante, en cada paso, dispondremos de información y conocimientos nuevos que pueden alterar o perfeccionar los resultados de los pasos anteriores. Revisar nuestro trabajo y hacer cambios no debe amedrentarnos.

Por ejemplo, es posible que un análisis de la causalidad (descrito en el paso 1) revele que el problema elegido inicialmente es tan solo síntoma de un problema mayor. En tal caso, habrá que aprovechar la oportunidad para seleccionar esa causa subyacente como el objeto de la intervención. Igualmente, los análisis pueden variar cuando se considera de qué forma cambiará el análisis de la causalidad en caso de que tengan lugar posibles perturbaciones o peligros que afecten a la niñez y las mujeres. Cabe esperar que haya diversas iteraciones —versiones— de las herramientas de diseño fundamentales, como el marco de resultados o la descripción de la teoría del cambio. Hay que tener presente que el valor de tales herramientas reside por igual tanto en el proceso de su desarrollo como en el producto final.

Aprendizaje, adaptación y ajuste del plan estratégico

A veces, los estudios disponibles permiten saber cuál es la vía hacia el cambio deseado —como la promoción del uso de mosquiteros para prevenir la malaria—; pero en muchas otras ocasiones, tenemos que ofrecer una respuesta en contextos complejos por medio de intervenciones complejas. Dado que los procesos sociales evolucionan continuamente, la planificación estratégica suele reflejar la aproximación más fiel al futuro. No importa la cantidad de evidencias que recopilemos durante la etapa de planificación, no es posible predecir con exactitud cómo o cuándo va a producirse el cambio a consecuencia de nuestras intervenciones. Por el contrario, la vía hacia la consecución del cambio deseado tiene carácter emergente. En estos casos, los marcos de resultados y las teorías del cambio guardan más parecido con una brújula que con un mapa. Es decir, si bien tenemos una idea de la dirección deseada, no podemos saber por adelantado cómo llegar hasta allí. El camino se va desplegando a medida que emprendemos las acciones. Observamos qué está funcionando bien, aprendemos de las dificultades y aprovechamos las oportunidades que surgen. En resumen, aprendemos, nos adaptamos y cambiamos el plan a lo largo de la implementación del programa, efectuando ajustes conforme avanzamos.

En estos casos, los marcos de resultados y las teorías del cambio guardan más parecido con una brújula que con un mapa

PASOS FUNDAMENTALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FAVOR DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se examinan los nueve pasos (véase el gráfico 2.1) de la planificación estratégica de los programas por países, programas sectorial o proyectos.

Figura 2.1. Nueve pasos de la planificación estratégica

PASO 1. ENTENDER LA SITUACIÓN

El primer paso de la planificación estratégica consiste en entender el contexto en que deseamos intervenir. Una comprensión sólida de la situación actual de la niñez y de su probable evolución es fundamental para identificar qué queremos cambiar de dicha situación, cómo y con quién. Para conocer la situación y determinar los problemas relacionados con los derechos del niño a los que se ha de hacer frente, tenemos que identificar las privaciones y los derechos incumplidos de la niñez y, sobre todo, examinar las causas. La herramienta de los cinco enfoques puede servirnos para alcanzar una comprensión minuciosa de las causas y, así, crear respuestas más eficaces.

Identificar las privaciones y las violaciones de los derechos

Dado que la misión de UNICEF es ayudar a las sociedades a que hagan los derechos de la infancia efectivos de manera progresiva, necesitamos conocer qué obstáculos impiden el avance en esa dirección. El enfoque basado en la equidad de UNICEF lleva aparejada una atención especial a **los grupos más desfavorecidos**, que exige entender, no solo *qué* derechos no se están ejerciendo, sino también *quién* es más vulnerable, está más desfavorecido o se encuentra en situación de riesgo. Para evaluarlo, podemos utilizar los datos y análisis de ámbito nacional, como la encuesta de indicadores múltiples por conglomerados (MICS), la encuesta demográfica y de salud (EDS) y los análisis sectoriales.

Puesto que los promedios nacionales pueden enmascarar las desigualdades, es importante examinar los **datos desglosados** a fin de localizar mejor a los grupos desfavorecidos. Por ejemplo, en algunas zonas urbanas la niñez podrían tener mejor acceso a la educación que en las zonas rurales o quizá la niñez obtengan mejores resultados de salud que las niñas.

UNICEF también tiene que evaluar las **carencias superpuestas** a fin de afrontarlas mejor.

Por ejemplo, un niño en edad escolar que padece malnutrición podría tener dificultades para aprender, más probabilidades de abandonar la escuela y, por tanto, ser vulnerable al trabajo infantil.

El análisis de la causalidad

Una vez identificado el problema relacionado con los derechos del niño que UNICEF desea encarar y la niñez más afectados, es importante examinar las causas de la privación o del incumplimiento de derechos. Esto implica no limitar la investigación a las causas inmediatas y determinar las causas estructurales y subyacentes más importantes, según se aprecia en el gráfico 2.2. Preguntarse «¿por qué?» en repetidas ocasiones nos ayuda a pasar de las causas inmediatas a las estructurales y subyacentes.

El examen pormenorizado de este tipo de causas estructurales nos permite atacar las raíces de un problema, no solo sus

Gráfico 2.2. Tipos de causas

síntomas, y diseñar respuestas estratégicas que tengan en cuenta las cuestiones de manera eficaz y duradera.

En un análisis de la causalidad —en que la relación causal suele indicarse de forma gráfica con ayuda de flechas— se identifican y agrupan las múltiples causas y problemas en patrones relacionales. A veces este tipo de representación gráfica se denomina «árbol de problemas» —aunque normalmente, como en el gráfico 2.3, solo muestra las raíces—. El árbol ofrece un medio visual y participativo —cuando existan más partes interesadas clave— de obtener información sobre las múltiples causas de los problemas relacionados con los derechos del niño, así como sobre la relación entre los factores causales.

El análisis de la causalidad puede llevarse a cabo como ejercicio participativo grupal con los actores relevantes clave, utilizando tarjetas, rotuladores y cinta adhesiva para la pared. Además, debe remitirse al análisis causal incluido en el análisis de la situación, a los estudios adicionales y otros documentos de investigación, según proceda.

Gráfico 2.3. Herramienta A: Análisis de Casualidad

Cinco enfoques para analizar la causalidad

El planteamiento de los cinco enfoques puede resultar de gran ayuda para analizar el motivo de la privación de derechos de la niñez. Los enfoques son:

1. derechos humanos;
2. género;
3. equidad;
4. diez elementos determinantes de la cobertura de las intervenciones demostradas; y
5. análisis fundamentado en los riesgos, en especial análisis de las amenazas, los peligros y las perturbaciones probables que afectan a la niñez y las mujeres.

La calidad del análisis de la causalidad determinará la solidez de la planificación estratégica y, en última instancia, la eficacia de la intervención. Estos enfoques pueden aportar mayor amplitud, agudeza y rigor al examen de las causas más profundas que el programa pretende corregir.

1. Derechos humanos

La consecución de resultados —como los Objetivos de Desarrollo Sostenible— es fundamental para el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres y la niñez. Para ello, es preciso conocer las actitudes y comportamientos sociales, así como los marcos, políticas y programas públicos y la distribución de los recursos que favorecen la violación de los derechos del niño. Solo entendiendo estas causas más profundas, UNICEF puede fomentar el cambio sistémico en las disposiciones sociales y estatales con el objeto de que posibiliten el ejercicio sostenido de los derechos del niño.

La declaración de entendimiento común[2] de las Naciones Unidas sobre el enfoque de programación basado en los derechos humanos insta a llevar a cabo valoración y análisis con el propósito de identificar las reivindicaciones en materia de derechos humanos de los titulares de derechos y las obligaciones correspondientes de los garantes de derechos, así como las causas inmediatas, subyacentes y estructurales que impiden el ejercicio de los derechos. Propugna, asimismo, la valoración de la capacidad de los titulares de derechos para reivindicar sus derechos, y la de los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones, a fin de desarrollar las estrategias apropiadas para desarrollar tales capacidades[3].

2. Género

La identificación de la brecha entre los géneros es un elemento esencial de la agenda centrada en la equidad de UNICEF, cuyo propósito es acelerar el progreso hacia el ejercicio de los derechos de la niñez más desfavorecida. ¿Disfrutan la niñez y las niñas de los mismos derechos, recursos, oportunidades y sistemas de protección? ¿Se enfrentan a distintos tipos de violaciones de los derechos? ¿Gozan las niñas y las mujeres de la misma capacidad para influir en las decisiones que les conciernen? La disponibilidad de datos desglosados por género y edad, así como los métodos de recopilación de datos que tienen en cuenta el género, son herramientas valiosas de cara a la transversalización de la perspectiva de género.

Una vez identificadas las brechas entre los géneros, la aplicación de este enfoque al análisis de la causalidad implica examinar la influencia de las relaciones, las funciones, la condición, las desigualdades y la discriminación de género en el acceso a los

recursos y su control en la esfera doméstica, comunitaria e institucional. Conlleva, asimismo, la evaluación de la legislación, las políticas, los comportamientos y las prácticas. Un análisis de género riguroso y el uso sistemático de sus conclusiones a lo largo del ciclo de programación han de servir de base para la mejora de los resultados en favor de las niñas y los niños y la promoción de la igualdad de género.

3. Equidad

La aplicación del enfoque de la equidad al análisis de la causalidad entraña esforzarse por entender las causas de raíz subyacentes a la desigualdad. ¿Por qué ciertos grupos de población carecen de los recursos básicos, oportunidades e influencia en las decisiones que otros grupos disfrutan? ¿Cuál es el origen de la discriminación y la exclusión? Este enfoque desempeña un papel fundamental con miras al logro del objetivo de UNICEF relativo a la reducción de las disparidades y la mejora de los efectos para los grupos desfavorecidos. Si la organización cuenta con información sobre las causas de la desigualdad, estará mejor equipada para velar por que la niñez más marginados tengan acceso a los servicios y los sistemas de protección, y disfruten de las condiciones necesarias para ejercer sus derechos.

4. Diez elementos determinantes de la cobertura de las intervenciones demostradas

Con la intención de fortalecer el enfoque basado en la equidad, UNICEF ha identificado diez condiciones o «elementos determinantes» que suelen obstaculizar o impedir la cobertura integral de los servicios dirigidos a la niñez, en especial, los más desfavorecidos (véase la tabla 2.1). El marco MoRES (Monitoreo de resultados para la equidad) es una herramienta útil para el diseño de programas centrados en la equidad, que se puede utilizar también como lista de verificación para pulir el análisis de la causalidad y asegurar que se tienen en cuenta todas las causas posibles. El marco resulta eficaz para evaluar los factores siguientes:

- Las causas fundamentales de la privación o el incumplimiento de derechos. Los cuellos de botella y obstáculos fundamentales que impiden a los más desfavorecidos acceder a las intervenciones, los servicios o las prácticas de atención probadas que han demostrado ser útiles para reducir las carencias.

5. Análisis fundamentado en los riesgos

La adopción de un enfoque fundamentado en los riesgos requiere el examen previo de los riesgos relacionados con los desastres, el cambio climático, la inestabilidad socioeconómica o política, y los conflictos que podrían dar lugar a la privación infantil y las violaciones de los derechos del niño. En concreto, esto conlleva la identificación de los peligros, las amenazas y las perturbaciones más probables y de mayor impacto, el lugar donde se producirían y quiénes se encontrarían en una situación más vulnerable, y sus efectos específicos. En este sentido, se ha de examinar el análisis de la causalidad de la privación infantil y las violaciones de los derechos del niño y preguntarse qué sería diferente de producirse un peligro, amenaza o perturbación.

Por tanto, mediante la aplicación del enfoque del riesgo al análisis de la causalidad se pretende determinar de qué modo podrían repercutir las perturbaciones y las situaciones de tensión en las vulnerabilidades y privaciones subyacentes o interferir en estas. Se consideran las capacidades disponibles y las necesarias para gestionar las posibles perturbaciones y situaciones de tensión. Además, se analizan las funciones que distintos

individuos, grupos e instituciones podrían desempeñar en la reducción, bien de los propios peligros o perturbaciones, bien de su impacto negativo, y las capacidades que esta labor requeriría. Así, este tipo de enfoque permite al UNICEF elaborar programas que fomenten la resiliencia de las instituciones y las comunidades y su respuesta a los riesgos —a través de la reducción del riesgo de desastres, la adaptación al cambio climático o las labores de programación y consolidación de la paz que tienen en cuenta los conflictos—.

Tabla 2.1. Herramienta B: Monitoreo de resultados para la equidad: un marco de diez factores determinantes[4]

	FACTORES DETERMINANTES	DEFINICIONES
ENTORNO PROPICIO	Normas sociales	Normas sociales de comportamiento impulsadas principalmente por la presión social
	Políticas/legislación	Idoneidad de las leyes y las políticas en los ámbitos nacional y subnacional
	Presupuesto/gasto	Asignación y desembolso de los recursos necesarios en los ámbitos nacional y subnacional y eficiencia de su uso
	Gestión/coordinación	Aclaración de funciones y responsabilidades y mecanismos de coordinación/asociación
OFERTA	Disponibilidad de materias primas/insumos esenciales	Materias primas/insumos esenciales necesarios para prestar un servicio o adoptar una práctica
	Acceso a servicios con dotación de personal suficiente, instalaciones e información	Acceso físico (servicios, instalaciones, información, recursos humanos)
DEMANDA	Acceso financiero	Capacidad para costear los costos directos e indirectos derivados del uso de los servicios y la adopción de prácticas
	Prácticas socioculturales y creencias	Creencias y prácticas individuales tanto de los proveedores como de la población que tal vez se comparten de manera generalizada pero no obedecen exclusivamente a las expectativas o la «presión social»
	Oportunidad y continuidad de uso	Oportunidad/finalización/continuidad del uso de los servicios y la adopción de prácticas
CALIDAD	Calidad	Adhesión a los estándares de calidad requeridos (normas nacionales o internacionales)

Véase UNICEF, The Determinant Analysis for Equity Programming, agosto de 2014, págs. 8-10, para consultar una descripción pormenorizada de cada uno de los diez factores determinantes.

Otros recursos básicos

División de Políticas y Estrategia de UNICEF, Guidance on Conducting a Situation Analysis of Children's and Women's Rights, 2012, págs. 11-15.

UNICEF, *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación,* sección 3.3 sobre el análisis correcto de las relaciones causales.

UNICEF, Child Protection Resource Pack: How to Plan, Monitor and Evaluate Child Protection Programmes, 2015, págs. 74-76.

UNICEF, «Technical Note: Emergency risk informed situation analysis», 2012, págs. 3-4.

UNICEF, «The Determinant Analysis for Equity Programming», agosto de 2014.

UNICEF, Guidance Note on Preparedness for Emergency Response, 2017.

PASO 2.
DETERMINAR QUÉ CUESTIONES RESULTAN PRIORITARIAS PARA LA ACCIÓN

Además de entender la situación que queremos cambiar, debemos seleccionar de manera estratégica las cuestiones prioritarias que la programación del Fondo abordará. **Las limitaciones de recursos** implican, simplemente, que para UNICEF es imposible subsanar todas las privaciones de la niñez en un contexto dado.

Un análisis de la situación bien elaborado y un proceso de determinación de prioridades sistemático brindarán la posibilidad de tomar mejores **decisiones estratégicas** en relación con los resultados que se buscan y las estrategias que se emplearán para lograrlos. Con demasiada frecuencia, los programas parecen listas de deseos que carecen de estructura jerárquica y enfoque estratégico. Además, a veces nos sentimos tentados de seleccionar ciertas líneas de acción porque ya las conocemos o se ajustan bien a la última moda en el contexto del desarrollo.

A fin de mejorar el impacto, es fundamental identificar con claridad una serie de esferas estratégicas clave para la intervención con posibilidades de impulsar un cambio radical. La determinación de prioridades puede efectuarse en **distintos ámbitos**, como el del programa del país, el sectorial o el de las intervenciones.

Se trata de un proceso con **base empírica, participativo e iterativo**. Es decir, el resultado es óptimo cuando tiene carácter consultivo y emplea información de la máxima calidad disponible. Esto no se consigue de una sola vez; el proceso de determinación de prioridades se extiende a lo largo de varias sesiones durante las que va profundizándose el análisis, se consideran las opciones y se evalúa el potencial de éxito.

La priorización puede servir inicialmente para determinar en qué privaciones centrarse durante la elaboración de un análisis de la causalidad, ya que esto ayudará a componer las respuestas más apropiadas. Los datos sobre los principales indicadores relacionados con la infancia, que permiten al UNICEF establecer la magnitud y gravedad de una privación, facilitan este proceso. La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), que consagra los derechos de que toda la niñez deben disfrutar, constituye una referencia fundamental para la determinación de prioridades en este ámbito. Cualquier deficiencia en este sentido puede convertirse en objeto de intervención.

Por otro lado, una vez que se dispone del análisis de la causalidad y se comprenden las distintas causas de un problema específico, un oficial de programas puede decidir centrarse en una cadena de causas, en lugar de en otra. Su decisión puede obedecer a razones concretas, como la disponibilidad de recursos para actuar sobre esas causas, el conocimiento y la experiencia de dicho oficial en la gestión de tales situaciones, la comprensión que otros actores de desarrollo poseen o una combinación de razones. Conforme se indica la cadena de causas y se desarrollan estrategias para corregirlas, es posible que también se otorgue prioridad con el tiempo a las intervenciones específicas identificadas como resultados.

La determinación de prioridades a través de cinco filtros

El **embudo de determinación de prioridades con cinco filtros** (representado en el gráfico 2.4.) se puede utilizar como recurso de apoyo en un proceso de determinación de prioridades sólido. La herramienta ayuda a decidir en qué temas debe centrarse la programación mediante la aplicación de cinco filtros al examen de las cuestiones con el

fin de comprobar si «pasan» o no por el filtro. Con miras a llevar a cabo el análisis de manera participativa, se puede colocar un gráfico en la pared y escribir cada cuestión en una tarjeta. A continuación, se seleccionan las cuestiones que pasen por cada filtro sucesivo.

FILTRO 1.
Importancia de los problemas

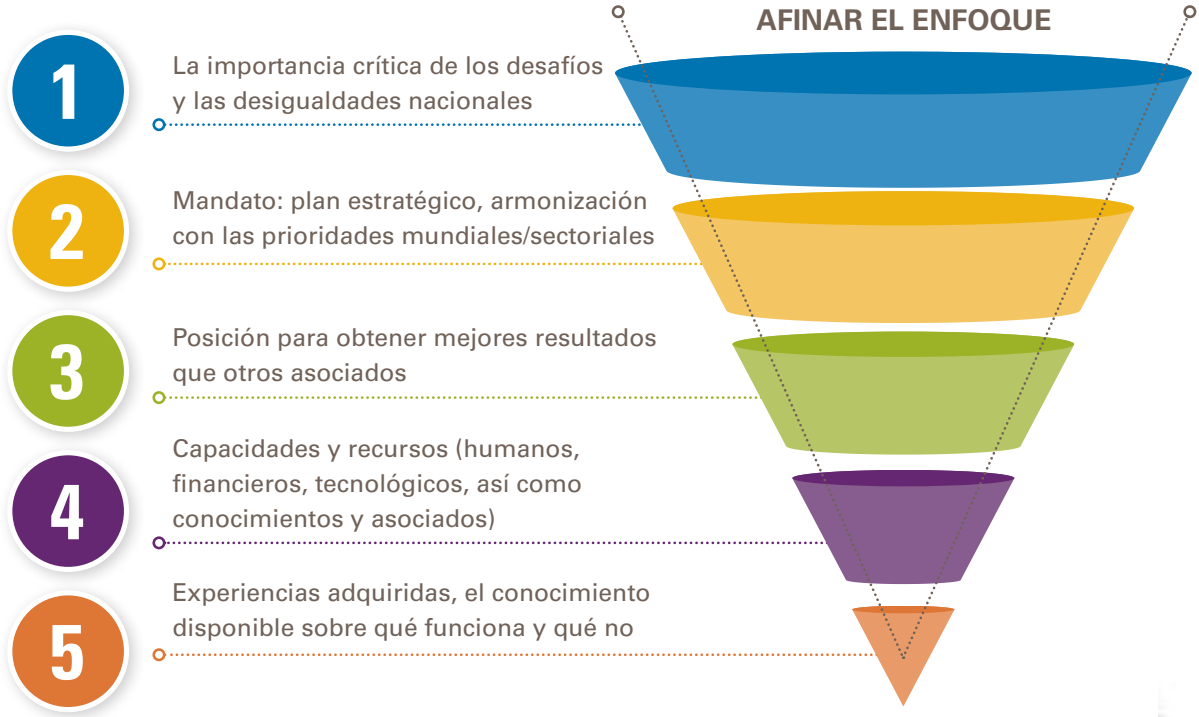
Se elige en función de las evidencias acerca de la persistencia, la gravedad y el alcance del problema o la privación y sus consecuencias para los **grupos de población afectados**. Hay que considerar los impactos variados de las carencias superpuestas, así como la posible gravedad del problema en caso de desastres o perturbaciones relacionadas con el cambio climático, los conflictos u otras crisis.

FILTRO 2.
Armonización con el mandato de UNICEF

Las cuestiones objeto de nuestra labor deben ajustarse al mandato de la organización. Deben guardar coherencia con la declaración sobre la misión de UNICEF, la Convención sobre los Derechos del Niño, el Plan Estratégico de UNICEF, los *Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria*, el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, y las prioridades mundiales y sectoriales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Alianza Mundial para la Educación, etc.

Gráfico 2.4. Herramienta C: El embudo de determinación de prioridades con cinco filtros

Para UNICEF es imposible abordar todas las privaciones, por lo que debe establecer prioridades de conformidad con su **ventaja comparativa** sirviéndose de los cinco filtros clave siguientes:



FILTRO 3.
Complementariedad con la labor de otros actores

Es necesario considerar las fortalezas y debilidades de los asociados y actores principales, sus intereses, y sus esferas de acción programáticas y geográficas. El mapeo de los asociados y los actores relevantes, junto con el análisis SWOT —fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas— ayuda a identificar las oportunidades y los asociados estratégicos y permite tomar decisiones sobre dónde intervenir en función de la ventaja comparativa de otros actores.

FILTRO 4.
Correspondencia con la ventaja comparativa de UNICEF

Se han de tener en cuenta los elementos siguientes:

- los recursos financieros, humanos y tecnológicos de UNICEF, así como su capacidad organizativa u operativa y la estructura de intervención;
- el rendimiento y la eficiencia;
- la trayectoria que sitúa al UNICEF en la posición adecuada para actuar con mayor eficacia que otros actores; y
- la capacidad de la organización para considerar y tratar los riesgos de manera adecuada.

FILTRO 5.
Aplicación de las lecciones aprendidas sobre lo que funciona

Hay que consultar los resultados de los estudios y las evaluaciones para recopilar evidencias sobre las intervenciones y enfoques probados y demostrados que han afrontado con éxito los cuellos de botella y los obstáculos.

PASO 3. ELABORAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO

Una vez que hemos seleccionado el problema prioritario relacionado con los derechos del niño o la privación que vamos a corregir, y tras entender de qué forma se manifiesta el problema y cuáles son sus causas, podemos comenzar a desarrollar una teoría del cambio. En términos sencillos, esto trata de identificar cómo nos gustaría que cambiara la situación actual relacionada con ese problema de los derechos del niño y cómo creemos que podemos ayudar a producir ese cambio. Esta reflexión sobre qué cambio se desea y cómo podría desencadenarse fundamenta la planificación estratégica.

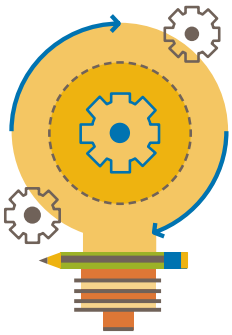
Una teoría del cambio adecuada se construye sobre un análisis preciso de la situación presente (véase el paso 1) y las evidencias de cómo se produce el cambio en ese contexto. La comprensión de las causalidades —consideradas a través de los enfoques de los derechos, el género, la equidad, los diez elementos determinantes y los riesgos— sienta las bases de la elaboración de una teoría del cambio sólida. Un análisis adecuado de la situación reconoce, asimismo, qué elementos contextuales resultan especialmente difíciles de predecir por su carácter flexible e inestable. En ciertos casos, el análisis de la situación servirá para replantearse un problema como posible oportunidad. Una teoría del cambio debe reflejar y explicar tales complejidades contextuales.

¿Qué es una teoría del cambio?

Una teoría del cambio es un proceso constante de reflexión dirigido a descubrir **por qué** se necesita el cambio y **cómo** ocurre. Para UNICEF, una teoría del cambio presenta la visión amplia de **qué resultados**

«Todos los programas están atestados de creencias, supuestos e hipótesis sobre cómo ocurre el cambio y sobre la manera de funcionar de las personas, las organizaciones, los sistemas políticos o los ecosistemas. La teoría del cambio consiste en articular estos numerosos supuestos subyacentes [relacionados con la causalidad] sobre el modo en que un programa propiciará el cambio».

– Cita de Patricia Rogers en: Isabel Vogel para el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, «Review of the Use of "Theory of Change" in International Development», 2012



se van a lograr y **cómo**. Asimismo, articula las teorías y los supuestos que sustentan el proceso de cambio previsto a través del que los insumos y las actividades se convierten o derivan en los resultados finales identificados en las esferas de producto, resultado e impacto.

La elaboración de una teoría del cambio es un proceso intelectual estructurado que permite a los actores relevantes formular objetivos más realistas, aclarar la rendición de cuentas y alcanzar un acuerdo sobre las estrategias que se utilizarán para lograr los resultados. Dado que en la etapa de planificación estratégica raras veces se dispone de toda la información relevante para el éxito de un programa, las teorías del cambio ofrecen la posibilidad de enunciar y poner a prueba las hipótesis sobre el modo en que es posible que ocurra el cambio y la mejor manera de catalizarlo. Introducen un elemento de **experimentación** y **aprendizaje** en el diseño y la implementación del programa. Además, parten de la comprensión de medidas de eficacia demostrada para producir cambios.

¿Cuál es el propósito de las teorías del cambio?

Las teorías del cambio desempeñan un papel fundamental en la GbR porque:

- garantizan que el programa obtiene resultados tangibles que contribuyen al cambio deseado;
- exponen una visión comprensible del modo en que se lograrán los resultados deseados;
- aclaran la lógica del programa;
- identifican a los participantes y asociados pertinentes que resultan esenciales para el logro de los resultados;
- permiten a las organizaciones evaluar su contribución al cambio; y
- ayudan a asegurar la eficacia de la labor de monitoreo y evaluación del programa.

Una teoría del cambio integral respalda el diseño sólido de los programas a través de, entre otros aspectos:

- la priorización de los ámbitos del programa, la formulación de resultados y la composición de las intervenciones necesarias para provocar el cambio deseado;
- la aclaración de los límites de los programas definiendo dónde tienen lugar, con qué otros ámbitos interactúan y como se ven influenciados por contexto más amplio;
- la atención adecuada a los productos y efectos ajenos a la influencia directa del programa que, no obstante, son esenciales tanto para su éxito como para su potencial de mejora de la situación en relación con el problema principal;
- la definición de mediciones del desempeño que indiquen cómo se va a corroborar el progreso en los resultados;

- la identificación de estrategias para transformar los insumos en actividades y, a continuación, en resultados, con fundamento en la comprensión de su impacto comparado, los cuellos de botella específicos que se afrontan, el conocimiento existente sobre qué funciona, y las consideraciones relativas a la viabilidad y sostenibilidad;
- la identificación expresa de los supuestos sobre cómo se convertirán los productos en los resultados previstos, teniendo en cuenta las condiciones previas necesarias para el éxito y las estrategias alternativas posibles;
- la identificación y la colaboración de los participantes y asociados pertinentes que resultan esenciales desde el punto de vista del problema específico y el logro de los resultados deseados; y
- la consideración de cómo poner freno a los riesgos que enfrentan la niñez y las mujeres —como los desastres naturales, los conflictos, las epidemias o las crisis económicas— bien a través de medidas de mitigación o del monitoreo pertinente de esos riesgos sin limitarse al ámbito de aplicación del programa.

Pasos en la elaboración de una teoría del cambio

PASO 1. Identificar el cambio deseado.

PASO 2. Efectuar una «cartografía inversa» con el objeto de identificar las condiciones necesarias para el logro de la situación deseada.

PASO 3. Identificar la vía o hipótesis que incorpore las condiciones necesarias para llegar a la situación deseada.

PASO 4. Integrar todos los elementos, crear una representación visual del cambio y revisar.

PASO 5. Redactar un texto descriptivo en el que se resuman los diversos elementos móviles de la teoría del cambio.

El proceso

Las teorías del cambio pueden elaborarse «para cualquier nivel de intervención: [...] un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización»[5]. Marco conceptual, visión de programa o modelo lógico son otros términos relacionados que podrían utilizarse para describir un ejercicio de este tipo.

Una teoría del cambio eficaz es específica para el país o la situación, formula una visión estratégica con miras a alcanzar los resultados deseados y deja claro de qué manera un nivel de resultados da pie a otro. El proceso de elaboración resulta más fructífero cuando intervienen los actores relevantes, que pueden aportar su experiencia, conocimientos y perspectivas sobre cómo se produce el cambio en la práctica.

A la hora de aplicar una teoría del cambio, es importante tener presente que es probable que su preparación abarque más de una sesión. Independientemente de cómo se plantee, su elaboración es un ejercicio **iterativo**.

La creación de una teoría del cambio siguiendo un enfoque como el descrito anteriormente **permite considerar perspectivas** sin la sensación de atadura que puede acompañar a los modelos lógicos o las cadenas de resultados.

Por ejemplo, mediante la fórmula «¿por qué? porque...» del análisis causal (véase el gráfico 2.2) y la lógica inversa «si, entonces», se puede partir del estado deseado y trazar las condiciones necesarias para que el cambio suceda. A modo de ejemplo: la relación causal «el trabajo infantil es una forma de aumentar los ingresos familiares aceptada socialmente ***porque*** la conciencia pública acerca de sus consecuencias es escasa» se puede invertir y llegar a la teoría del cambio «***si*** aumenta la conciencia pública en torno a las consecuencias del trabajo infantil, ***entonces*** su aceptación social disminuirá».

El proceso

La elaboración de una teoría del cambio es un proceso reflexivo. Puede ser complejo, pero debe evitarse el uso de jerga, lo que facilitará que los actores relevantes con experiencia en la materia participen en la consideración de las vías para lograr el cambio. Este proceso puede ser aún más complicado cuando se aplica a contextos complejos que presentan riesgos elevados relacionados con los desastres, el cambio climático, la inestabilidad socioeconómica o los conflictos. En tales casos, puede que sea necesario utilizar la lógica «si, entonces» por fases, es decir: primero, se aplica a la situación actual; a continuación, se superpone un análisis ajustado que tiene en cuenta los escenarios más probables; después, se comprueba qué cadenas de resultados siguen siendo válidas y cuáles requieren ajustes de secuencia o vías distintas.

Una vez que se ha trazado la vía, resulta más sencillo desarrollar una cadena de resultados sólida mediante los resultados e indicadores SMART —específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos—. Esto puede justificar las revisiones posteriores de la teoría inicial del cambio. Por tanto, es posible elaborar una teoría del cambio antes de desarrollar una cadena de resultados —de los productos a los resultados y al impacto—, o emplearla para perfeccionar una ya creada. Cuando se utiliza para revisar una cadena de resultados existente, da cabida a la validación de la lógica «si, entonces».

La solidez técnica de una teoría del cambio depende de la investigación adecuada, así como de la adquisición de conocimientos y distintas perspectivas sobre el modo en que se produce el cambio en un contexto de país específico. Además, se basa en la opinión y los puntos de vista de los expertos sobre las medidas que presentan posibilidades de funcionar. Para que un proceso sea riguroso debe ofrecer a los actores relevantes clave la oportunidad de colaborar en la elaboración de la teoría del cambio. La facilitación externa puede ayudar a gestionar las distintas perspectivas y alcanzar un acuerdo.

La selección de estrategias para lograr el cambio deseado

Las hipótesis o los supuestos relativos a qué estrategias —una combinación de intervenciones y actividades— reportarán los resultados deseados son componentes fundamentales de la teoría del cambio.

Las estrategias han de seleccionarse partiendo de las evidencias de lo que funciona:

- Hay que consultar las **publicaciones y análisis con base empírica** —en especial los documentos de programa, las evaluaciones, las publicaciones revisadas por pares, y las teorías generales de base científica sobre el modo en que se produce el cambio en los ámbitos individual, institucional, comunitario y normativo—, junto con otras evidencias documentadas sólidas de lo que funciona.
- La base de datos de cuellos de botella y estrategias de MoRES o las listas de cuellos de botella y estrategias por ámbito de resultados correspondientes pueden constituir también recursos útiles, pues ofrecen un catálogo de evidencias de las medidas que funcionan a la hora de hacer frente a los cuellos de botella en la cobertura de intervenciones probadas en favor de la niñez.

- **Cuando no hay disponible una teoría del cambio sólida con base empírica**, empezamos por una hipótesis sobre «lo que funciona», de conformidad con las evidencias existentes, y, a continuación, la perfeccionamos y validamos a través de la implementación del programa y los estudios en curso. Esto exige, no obstante, llevar a cabo labores de monitoreo y evaluación rigurosas y constructivas de todos los niveles de resultados finales —productos, resultados e impacto—.
- Es posible elaborar teorías del cambio sobre un programa previsto o existente mediante la **articulación de los modelos mentales de los actores relevantes** acerca de lo que va a funcionar —o cómo está funcionando—. Para ello, podemos plantearnos las preguntas siguientes: «¿cómo mejoraría la vida de la niñez en 5 o 10 años si este programa funciona bien?» y «¿qué característica del programa lo dota de la eficacia necesaria para contribuir a ese cambio?»

Entre el resto de los elementos clave que han de tenerse en cuenta al seleccionar las estrategias figuran los siguientes:

- el conocimiento del contexto nacional;
- la ventaja comparativa de UNICEF, que se plasma en el mandato y su capacidad para actuar;
- la naturaleza de los recursos humanos y financieros disponibles; y
- los aspectos de la viabilidad y la sostenibilidad.

Además, las estrategias deben estar **fundamentadas en los riesgos**. Es decir, deben tener en cuenta los posibles desastres, brotes de enfermedades, perturbaciones económicas, efectos del cambio climático o conflictos, así como su repercusión en la niñez y las mujeres, y el modo en que se pueden reducir tanto las perturbaciones como sus efectos. Esto conlleva sopesar detenidamente cómo variarán los resultados prioritarios y las vías necesarias en el caso de una crisis humanitaria. En condiciones ideales, las vías identificadas en la teoría del cambio fomentan la agilidad, de modo que los servicios y los sistemas puedan modificarse para ofrecer una respuesta. Al mismo tiempo, en el contexto de la respuesta humanitaria, las estrategias deben incorporar la sostenibilidad a más largo plazo y la resiliencia de las poblaciones a las perturbaciones futuras.

Los productos

Los productos de una teoría del cambio suelen presentarse de forma combinada, es decir:

- un **gráfico** que demuestra cómo se van a lograr los resultados a través de una serie de intervenciones (véase el gráfico 2.5) y
- un **documento escrito** breve en el que se describen todos los elementos que componen la teoría del cambio y cómo encajan entre sí.

Otros recursos básicos

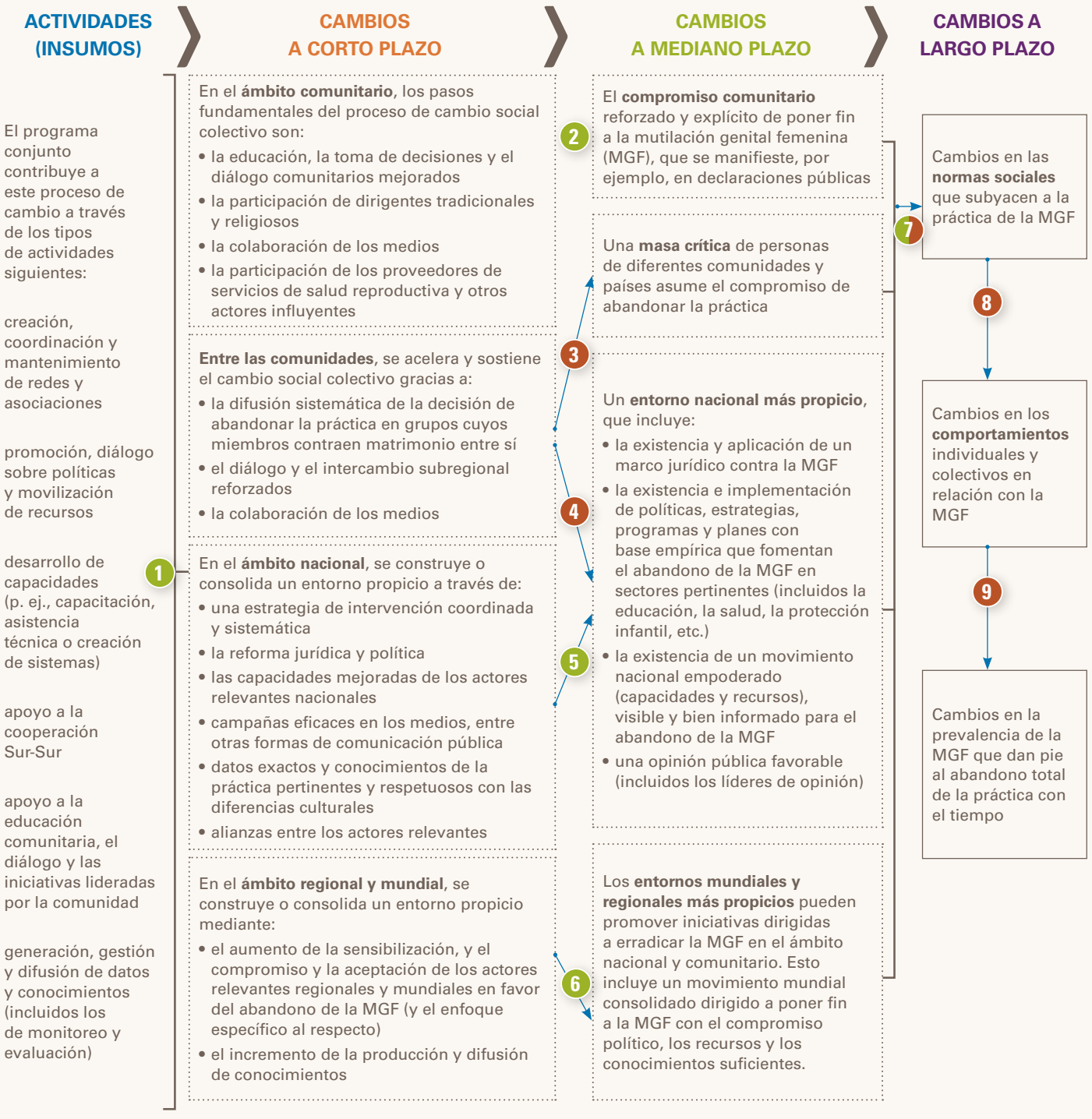
Funnell, Sue C. y Patricia J. Rogers, Purposeful Program Theory: Effective use of theories of change and logic models, Jossey-Bass, 2011.

Valters, Craig, «Theories of Change – Time for a radical approach to learning in development», Overseas Development Institute, Londres, 2015.

Vogel, Isabel, para el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, «Review of the Use of "Theory of Change" in International Development: Review report», abril de 2012.

Base de datos de cuellos de botella y estrategias de MoRES del sitio SharePoint

Gráfico 2.5. Herramienta D. Teoría del cambio



Supuesto sobre el contexto: programa conjunto que se lleva a cabo en entornos nacionales propicios para la aceleración del cambio, p. ej., gracias a un trabajo previo en materia de MGF, al apoyo público y al compromiso del gobierno.

Fuente: Fondo de Población de las Naciones Unidas y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, «Programa Conjunto de UNFPA-UNICEF sobre la Mutilación Genital Femenina/Escisión: Acelerando el cambio», 2008-2012, informe final y resumen en español, volumen II, UNFPA/UNICEF, Nueva York, 2013, anexo 13, p. 192.

PASO 4.
DEFINIR LOS RESULTADOS DESEADOS

Una vez desarrollada la teoría inicial del cambio que explica la transformación que el programa pretende conseguir y las vías para lograrla, el paso siguiente consistirá en la definición de los resultados deseados. Esta operación puede llevarnos a revisar la teoría inicial del cambio, ya que las declaraciones de resultados facilitarán el reconocimiento y la evaluación de los supuestos sobre el modo en que un nivel de resultados da pie al siguiente.

La formulación de resultados sólidos es fundamental en el marco de la gestión basada en resultados; consiste en articular claramente los cambios que prevemos a fin de que sea posible observar o medir si estamos avanzando en la dirección correcta. Sin embargo, con frecuencia las declaraciones de resultados son tan complejas y ambiciosas que resultan difíciles de medir. Además, indican actividades u objetivos más que *cambios* medibles o resultados reales.

Esta sección servirá de asistencia en la formulación de resultados sólidos que reflejen cambios mensurables. Asimismo, resultará de utilidad para entender las diferencias entre los tres niveles de resultados finales —productos, resultados e impacto— y aclarar los vínculos lógicos a lo largo de la cadena de resultados.

¿Qué son los resultados finales?

Un resultado final es un cambio de situación o condición descriptible o mensurable que se deriva de una relación causa efecto. Los cambios pueden ser previstos o imprevistos, positivos o negativos.

Las Naciones Unidas definen **tres niveles de resultados finales, a saber: los productos, los resultados y el impacto.** En términos generales, cada nivel corresponde a un nivel de cambio diferente.

¿Qué son las cadenas de resultados?

Un programa de desarrollo suele contar con una cadena de resultados, es decir, **la secuencia causal** de cómo se van a lograr los resultados. Los insumos necesarios representan el primer eslabón de la cadena. A continuación, explica cómo facilitarán estos insumos la implementación de ciertas actividades y el logro de los productos. Por último, concluye con una descripción de los resultados y el impacto. Estos resultados guardan relación jerárquica y se enlazan lógicamente mediante una relación causa-efecto.

Una cadena con una lógica coherente de resultados convincentes —basados en teorías del cambio fidedignas (véase el paso 3)— constituye el fundamento de una planificación de programas eficaz, así como de su implementación, monitoreo, evaluación y presentación de informes.

La importancia de cada nivel de la cadena de resultados se explica en la tabla 2.2, que incluye además ejemplos de secuencias de resultados relacionados.

Tabla 2.2. La cadena de resultados: definiciones y ejemplos

CADENA DE RESULTADOS	IMPORTANCIA PARA UNICEF	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2
IMPACTO	• Cambios a largo plazo en las condiciones de grupos de población identificables producidos por una intervención para el desarrollo. • Relación con los ODS y los objetivos de desarrollo nacionales e internacionales. • Puede ser económico sociocultural, institucional o ambiental. • Para UNICEF, aumento del respeto, la protección y el cumplimiento de los derechos humanos de la niñez. • Los resultados son de titularidad nacional fundamentalmente.	Aumento de las tasas de finalización de la enseñanza primaria en zonas afectadas por crisis y los quintiles más pobres	Descenso en los niveles de pobreza infantil
EFECTOS	• Cambios a mediano plazo en el comportamiento o el desempeño de las instituciones o individuos seleccionados. • Como es lógico, se espera que ocurran una vez que la intervención para el desarrollo obtenga uno o más productos. • Para UNICEF, mejora de la cobertura y la calidad de las intervenciones probadas dirigidas a la niñez. • Prácticas, sistemas y normas sociales favorables al bienestar de la niñez. • Compartidos entre los asociados para el desarrollo. Los actores individuales del ámbito del desarrollo raras veces pueden lograrlos por sí solos. UNICEF contribuye a estos resultados.	Aumento de la asignación presupuestaria pública a las becas o subsidios destinados a la educación de las niñas en las zonas rurales	Aumento de la prestación de servicios de atención prenatal específicos para las adolescentes
PRODUCTOS	• Cambios a corto plazo en las capacidades de individuos o instituciones (incluidos las aptitudes, los recursos, la motivación y la habilitación para ejecutar una medida específica). • Disponibilidad de productos o servicios nuevos. • Conocimientos adquiridos o aptitudes de los proveedores de servicios, acceso a la información. • Se han resuelto las causas de los cuellos de botella. • Grado elevado de atribución a la acción de UNICEF; grado elevado de responsabilidad.	Aprobación de la política sobre enseñanza primaria gratuita	Los jóvenes y adolescentes disfrutan de acceso mejorado a servicios adaptados
ACTIVIDADES	• Las medidas adoptadas o la labor desempeñada a través de las que se movilizan insumos —como fondos, asistencia técnica u otro tipo de recursos— a fin de producir unos productos específicos. • Llevadas a cabo por UNICEF, entidades gubernamentales de cualquier ámbito y los asociados en la implementación.	Consultas/ redacción de una política educativa	Creación de espacios comunitarios adaptados a los jóvenes
INSUMOS	• Los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información utilizados en las intervenciones para el desarrollo (incluidos el dinero, el tiempo, el personal y el equipo).	Recursos financieros, recursos humanos (como los conocimientos técnicos)	

El desarrollo de cadenas de resultados

Para desarrollar una cadena de resultados, hemos de partir de la teoría inicial del cambio elaborada en el paso 3. Las cadenas de resultados se elaboran en un proceso iterativo de comprobación de la lógica «si, entonces», durante el cual se examinan y mejoran las declaraciones de resultados en los distintos niveles de la cadena.

Cada nivel de la cadena de resultados debe **considerar todos aquellos resultados que sean tanto suficientes como necesarios para alcanzar el siguiente nivel de resultados, y tener en cuenta los supuestos causales y los riesgos subyacentes** (de conformidad con el análisis de la causalidad del paso 1). Para determinar si se han identificado los resultados necesarios y suficientes hay que remitirse a las evidencias de lo que funciona. Tales evidencias se encuentran disponibles en la investigación y evaluación o en la experiencia de los actores relevantes que están desarrollando la cadena de resultados. Las brechas detectadas en la cadena deben subsanarse, labor de la que puede encargarse UNICEF u otros actores con quienes el Fondo pueda coordinarse, llevar a cabo labores de promoción y trabajar de manera sinérgica (véase el gráfico 2.6).

Es importante entender el razonamiento «causa y efecto» o **«si, entonces»** subyacente a la cadena de resultados. La cadena incluye una declaración de impacto como respuesta a la cuestión, el desafío o el problema en materia de desarrollo. Se demuestra que **si** es preciso lograr determinado impacto, **entonces** son necesarios ciertos resultados previos, y **si** hay que lograr estos resultados, **entonces** es necesario otro conjunto de resultados del nivel anterior. Este tipo de razonamiento es útil para descubrir una serie continua de resultados desde el orden más alto hasta el más bajo; todos necesarios para lograr el impacto deseado, como se observa en el gráfico 2.7.

Gráfico 2.6. Principios clave de la planificación basada en resultados

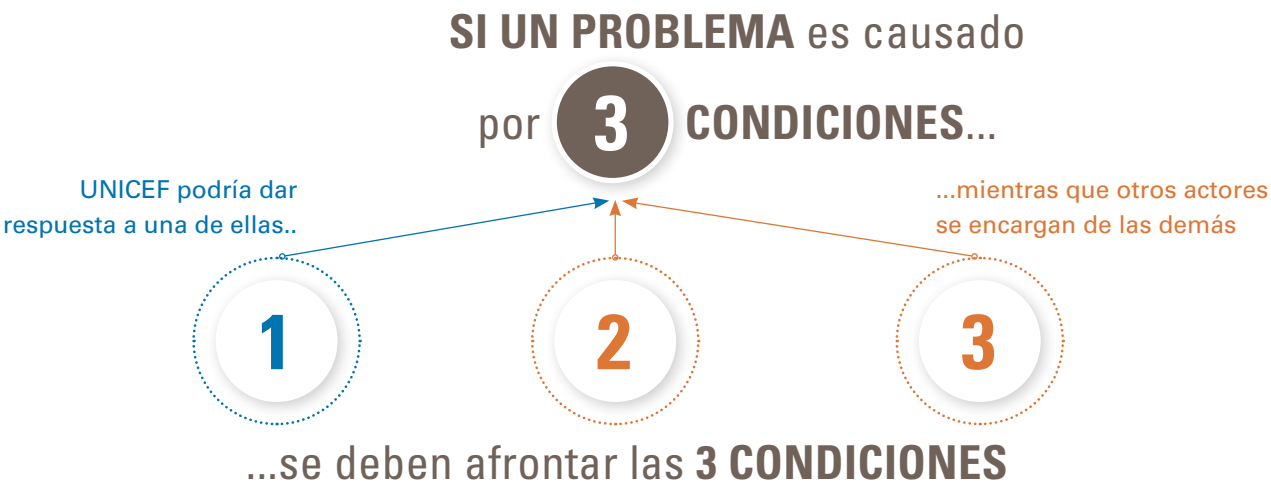
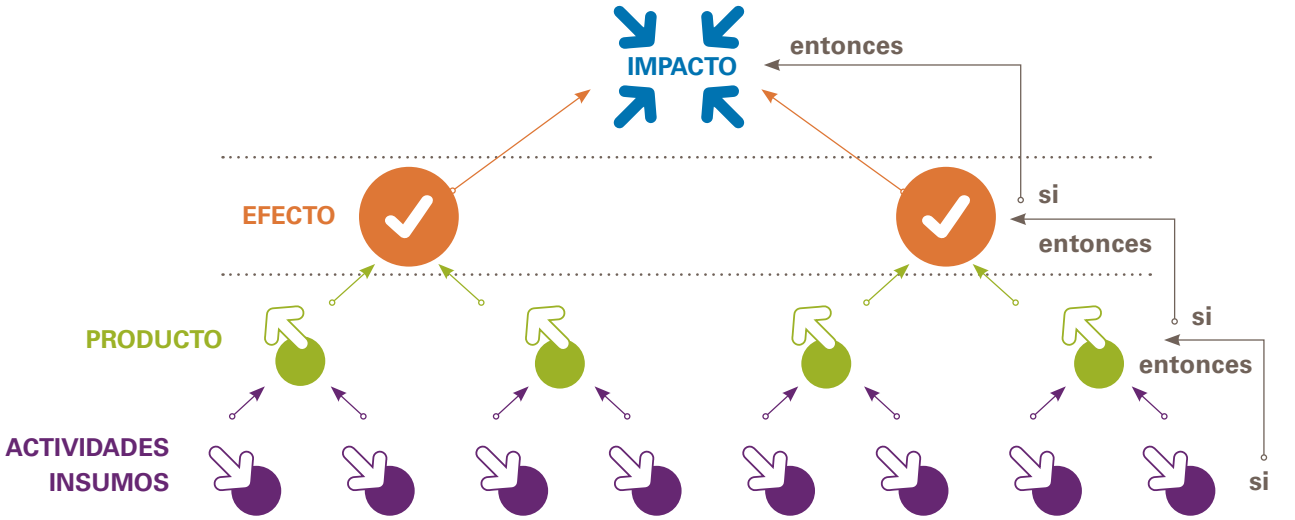


Gráfico 2.7. Construir una cadena de resultados usando la lógica «si, entonces» de la teoría del cambio



También se puede aplicar la **lógica inversa** para comprobar si un programa va por el camino correcto. Si se suministran ciertos insumos y se ejecutan ciertas actividades, ¿darán pie a los resultados previstos? ¿Contribuirá el conjunto de resultados previstos del primer nivel a los resultados previstos del segundo? ¿Llegarán a producir todos esos resultados el impacto deseado con el tiempo?

Una cadena de resultados finales debe incluir todos los productos previstos de un programa que propician todos los resultados programáticos previstos que, a su vez, contribuyen al impacto deseado. En los gráficos 2.8 y 2.9 se ofrecen dos ejemplos.

La **lógica inversa** también puede aplicarse para **comprobar** si un **programa** va por el camino **correcto**.

Gráfico 2.8. Ejemplo de una cadena de resultados[6]

IMPACTO	Más niños y niñas terminan la enseñanza primaria de calidad y cumplen los grados correspondientes en las zonas afectadas por crisis y en los quintiles más pobres del país X.				
EFECTOS	**1.** Las escuelas primarias para la niñez más pobres se benefician de asignaciones presupuestarias o subsidios públicos superiores.		**2.** Más niños y niñas participan en la enseñanza primaria.		**3.** La niñez reciben dos comidas en la escuela en los distritos más afectados por la crisis alimentaria.
PRODUCTOS	**1.1** Reasignación del gasto en educación pública a la enseñanza primaria (subsidios y becas).	**1.2** Mejora de la política pública relativa a la enseñanza primaria gratuita (incluidos subsidios, becas y sanciones).	**2.1** Mecanismos mejorados para el monitoreo y la aplicación de sanciones a las escuelas primarias que cobren cuotas.	**2.2** La niñez de primaria y sus familias y comunidades son más conscientes del derecho a la educación gratuita.	**3.1** Aumento de la financiación para ampliar los programas de alimentos existentes dirigidos por organizaciones no gubernamentales (ONG).
ACTIVIDADES	**1.1** Promoción de la reasignación pública del gasto en educación pública (por ejemplo, evidencias de la eficacia de los subsidios y las becas).	**1.2** Asistencia técnica para el desarrollo de políticas mejoradas (por ejemplo, modelos de lo que funciona en otros países, asistencia para la planificación presupuestaria).	**2.1** Asistencia técnica con establecimiento de funciones, responsabilidades y plazos para el monitoreo y las sanciones.	**2.2** Campaña de sensibilización pública (a través de carteles en las escuelas, comunicaciones con los padres o a través de la radio y mensajes de texto [SMS]).	**3.1** Gestión de becas dirigidas a las ONG locales para ampliar sus programas de alimentación escolar.

Gráfico 2.9. Otro ejemplo de una cadena de resultados

IMPACTO	Reducción de la mortalidad y las complicaciones maternas y neonatales (población seleccionada: madres adolescentes de zonas rurales).					
EFECTOS	**1.** Aumento de la prestación de servicios de atención prenatal específicos (incluidos la prevención de la transmisión maternoinfantil del VIH, el tratamiento preventivo intermitente de la malaria durante el embarazo y los suplementos dietéticos).			**2.** Incremento de la prestación de atención de calidad durante el parto y el nacimiento.		
PRODUCTOS	**1.1** Acceso ampliado a servicios adaptados a los jóvenes.	**1.2** Servicio más orientado al paciente.	**1.3** Acceso más sencillo y discreto a preservativos.	**2.1** El personal auxiliar médico y de enfermería está más habilitado para llevar a cabo ciertos servicios de obstetricia (como cesáreas)	**2.2** Mayor número de redes de centros de atención primaria en programas dirigidos por organizaciones no gubernamentales (ONG) en las zonas rurales.	**2.3** Competencias mejoradas del personal sanitario para facilitar atención obstétrica y neonatal de urgencia.
ACTIVIDADES	**1.1** Apoyo a la creación de espacios adaptados a los jóvenes en las escuelas.	**1.2** Apoyo a la capacitación en la atención centrada en el paciente.	**1.3** Asistencia técnica dirigida al cambio normativo con el fin de que se distribuyan preservativos en los sanitarios, no solo las farmacias.	**2.1** Asistencia técnica dirigida al cambio normativo y la descripción de funciones a fin de que el personal auxiliar médico y de enfermería pueda llevar a cabo ciertos servicios de obstetricia.	**2.2** Asistencia financiera para la creación de redes de centros de atención primaria.	**2.3** Apoyo a un programa de capacitación innovador basado en las competencias dirigido al personal sanitario.

El marco de resultados en una respuesta humanitaria imprevista o ampliada

En una crisis de escalada o inicio rápidos, la planificación de la respuesta y el planteamiento de la cadena de resultados se lleva a cabo en los primeros días y se desarrolla con mayor detalle a lo largo de las semanas subsiguientes. Al preparar las estrategias y cadenas de resultados, podemos apoyarnos firmemente en la experiencia y las evidencias mundiales en materia de privaciones y violaciones de derechos y en las estrategias de eficacia conocida para la respuesta inmediata; en los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria de UNICEF; y en los análisis avanzados de escenarios probables incorporados a los planes de respuesta, que, en condiciones ideales, son fruto de un proceso colaborativo en la esfera nacional e interinstitucional.

En la respuesta sobre el terreno, este proyecto de plan —incluido su marco de resultados— se adapta según la información disponible en la evaluación inicial de necesidades. Las declaraciones de resultados del nivel de productos suelen constituir una simple adaptación de la declaración de compromisos recogidos en los *Compromisos Básicos para la Infancia*, con arreglo al análisis del contexto y una evaluación de las necesidades. Es posible que no se disponga de información completa sobre la situación y las necesidades de la población afectada o la escala de la respuesta requerida. El marco de resultados suele revisarse conforme se conocen más detalles de la situación y evolucionan las prioridades y las estrategias humanitarias. Las situaciones humanitarias prolongadas presentan la oportunidad de integrar las preocupaciones de índole humanitaria y de desarrollo, lo que reporta el resultado inmediato de salvar vidas y a largo plazo favorece la recuperación y aumenta la resiliencia.

La formulación de resultados sólidos

La enunciación clara de los resultados es un factor fundamental para la eficacia de la gestión basada en resultados.

La GbR nos anima a pasar de los objetivos —que manifiestan una buena intención— a los resultados, que se articulan como un cambio medible. Un objetivo pone el énfasis en la perspectiva del proveedor y refleja una intención y un curso posible de la intervención —por ejemplo, promover el registro de los nacimientos—.

Tabla 2.3. Objetivos frente a resultados

EJEMPLOS DE OBJETIVOS (BUENAS INTENCIONES)	EJEMPLOS DE RESULTADOS (CAMBIO MEDIBLE)
Fortalecer las capacidades nacionales de preparación y respuesta frente a emergencias	Mejora de la capacidad de preparación y respuesta para casos de emergencia del Ministerio de Servicios Sociales
Establecer centros de recursos pedagógicos y programas de mejora de las competencias del personal docente.	Aumento de la aplicación de prácticas pedagógicas de calidad pertinentes por el personal docente de siete municipios.
Promover la adopción de un sistema de monitoreo de los derechos del niño en el país X.	Para 2015, mejora de las labores de monitoreo, presentación de informes y respuesta llevadas a cabo por el Gobierno del país X con objeto de hacer efectivos los derechos de la niñez y las niñas, de conformidad con la CDN y la CEDCM.

Por el contrario, un resultado hace hincapié en la perspectiva de las personas o instituciones a las que el programa pretende servir y describe de manera concreta la dirección del cambio o lo qué se habrá conseguido en un momento dado —por ejemplo, el aumento del registro de los nacimientos o el número superior de niños y niñas registrados[7]—. Véase la tabla 2.3 para consultar ejemplos de objetivos y resultados.

Existen **dos maneras básicas de formular resultados sólidos**:

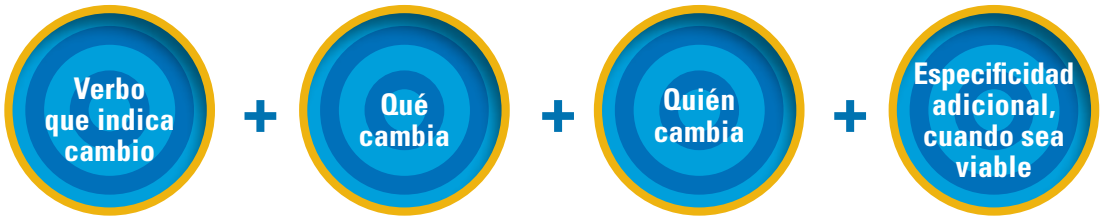
1. **Colocar un verbo de cambio al principio (véase el gráfico 2.10).** No se debe incluir la fecha límite o prevista, ya que está relacionada con los indicadores y aparece en el plan de monitoreo. Esto presenta la ventaja de que nos permite medir y expresar los resultados en un momento dado, incluso cuando la dirección del cambio no es la prevista —por ejemplo, se ha producido un descenso en lugar de un aumento—. La medición de este tipo de resultados no suscita una respuesta de «sí» o «no».

✱ Ejemplo: aumento de la práctica de la disciplina no violenta entre los cuidadores.

2. **Utilizar el tiempo presente para indicar el cambio, como si ya hubiera ocurrido (véase el gráfico 2.11).** Incluir la fecha límite.

✱ Ejemplo: en 2018, la implementación del sistema de justicia de menores en los ministerios nacionales se ajusta mejor a las normas internacionales.

Gráfico 2.10. Formulación de una declaración de resultados que comience con un verbo de cambio



Ejemplos:
- Aumento
- Descenso
- Mejora
- Reducción
- Adopción
- Establecimiento
- Utilización
- Integración

Ejemplos:
- Conocimientos
- Aptitudes
- Motivación
- Cobertura
- Comportamiento
- Modelos
- Políticas
- Condiciones

Ejemplos:
- Individuos
- Comunidades
- Poblaciones
- Gobiernos
- Instituciones

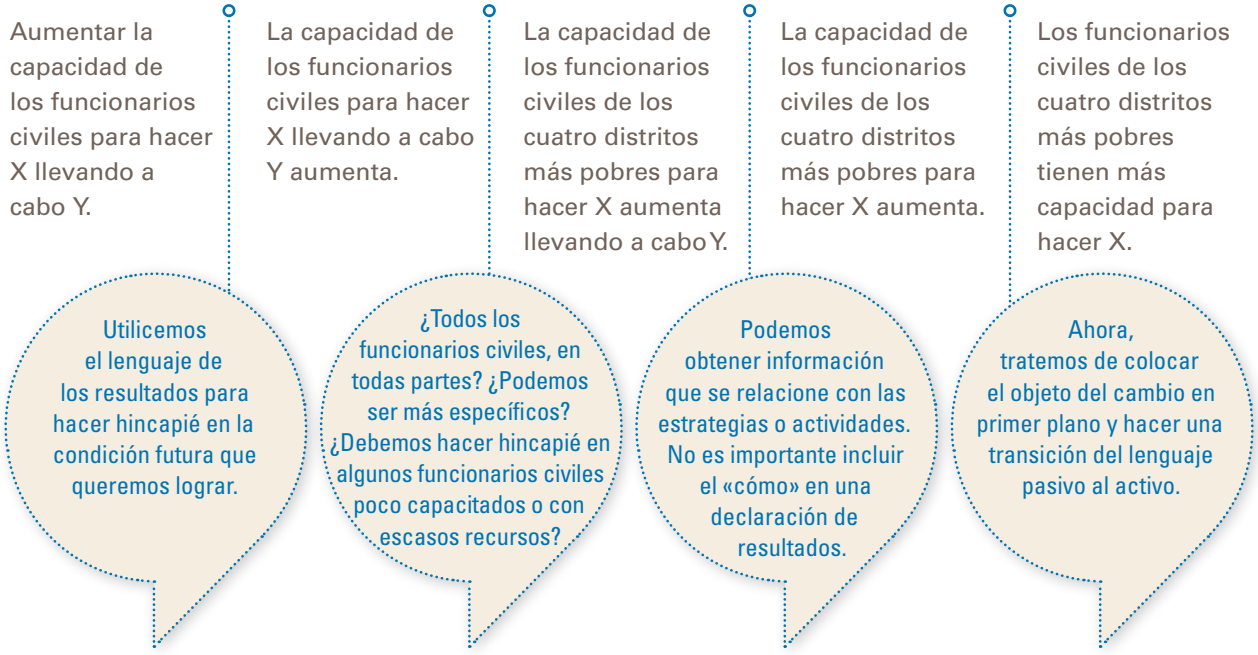
Ejemplos:
- Dónde (incluir ubicación geográfica)
- Para cuándo (incluir fecha)

Fuente: Adaptado de la nota orientativa para asociados externos de la Fundación Bill y Melinda Gates, Quality Outcomes and Results Frameworks, 2014.

Gráfico 2.11. Formulación de una declaración de resultados usando un verbo en presente para indicar el futuro deseado

El gráfico 2.12. ilustra paso a paso cómo formular una declaración de resultados clara, específica y centrada en el cambio deseado.

Gráfico 2.12. Formulación de una declaración de resultados



Los resultados correctamente formulados satisfacen los criterios SMART recogidos en el gráfico 2.13.

Gráfico 2.13. Criterios SMART

S ESPECÍFICO	El resultado se enuncia y describe claramente usando el lenguaje del cambio y con el mayor detalle posible, de modo que deje poco margen para la confusión entre los diferentes asociados del programa.
M MEDIBLE	Es posible llevar a cabo una evaluación a fin de decidir si el resultado se ha logrado, preferentemente de índole cuantificable. También se pueden efectuar evaluaciones cualitativas de los resultados.
A VIABLE	Es posible que los asociados del programa logren el resultado por medio de esfuerzos complementarios. Todos los recursos necesarios están presupuestados y asignados. No existen factores, supuestos o riesgos externos de envergadura que amenacen el logro del resultado.
R PERTINENTE	El resultado previsto representa un avance o un resultado intermedio de la cadena que genera resultados estratégicos para la niñez y las mujeres.
T CON PLAZOS	El logro del resultado no exige un periodo indeterminado. Hay una fecha prevista para su consecución. Para resultados plurianuales se han de definir indicadores de progreso adecuados.

Errores que deben evitarse en la formulación de resultados

En el proceso de formulación de resultados, cabe mencionar una serie de errores que pueden interferir en la aplicación de la GbR:

exceso de palabras, no utilización del lenguaje del cambio y enunciación como un objetivo

Promover el desarrollo económico equitativo y la gobernanza democrática de acuerdo con las normas internacionales mediante el fortalecimiento de las capacidades nacionales en todos los ámbitos y el empoderamiento de los ciudadanos a través del aumento de su participación en los procesos de adopción dedecisiones.

Formulación demasiado ambiciosa

Estado de derecho consolidado, acceso equitativo a la justicia y promoción de los derechos

Contiene múltiples resultados (por ejemplo: prestación de servicios y protección de los derechos)

El Estado mejora la prestación de servicios y la protección de los derechos —con la participación de la sociedad civil y de conformidad con los compromisos internacionales adquiridos—.

Formulación vaga, no es un resultado (por ejemplo: apoyo facilitado para mejorar...)

Apoyo al fortalecimiento de la capacidad institucional para la mejora de la gobernanza.

Formulación tan general que puede significar cualquier cosa (mezcla un objetivo con un producto)

Promover el desarrollo sostenible e incrementar la capacidad en el ámbito municipal.

Confusión de los medios con los fines

Fortalecer la protección de los recursos naturales mediante la creación de un entorno propicio que promueve la administración racional de los recursos.

La lista de verificación que figura en el gráfico 2.14 constituye un recurso útil para formular y perfeccionar los resultados. La tabla 2.4 ofrece ejemplos de declaraciones de resultados en el nivel de productos, resultados e impactos.

Gráfico 2.14. Lista de verificación para la formulación de resultados

- ☐ Claridad en el nivel (productos, resultados o impactos) y las responsabilidades.
- ☐ Resultados SMART, complementados por indicadores.
- ☐ Cadenas de resultados coherentes que aplican la lógica «si, entonces».
- ☐ Se utiliza un lenguaje del cambio que hace hincapié en el objeto del cambio.
- ☐ Se consideran la equidad, los derechos humanos y el género.
- ☐ Guarda una relación estrecha con las cuestiones identificadas en el paso 1 (Entender la situación).
- ☐ Se evitan los errores conocidos en la formulación de resultados.

Tabla 2.4. Ejemplos de declaraciones de resultados

Cabe señalar que cada uno de los resultados siguientes debe especificar también la población y la región geográfica o el distrito seleccionados.

PRODUCTO	RESULTADO	IMPACTO
Salud: reducción de las rupturas de existencias de la vacuna contra el sarampión que se prolongan más de un mes.	Aumento del número de niños y niñas menores de 1 año a los que se administra la vacuna contra el sarampión.	Descenso de la tasa de mortalidad de niños y niñas menores de 5 años.
VIH/sida: incremento del número de niñas, niños, hombres y mujeres en situaciones humanitarias que reciben información sobre dónde acceder a los servicios básicos de salud y apoyo (incluidos el acceso a los preservativos y la continuación del tratamiento antirretroviral).	Aumento del número de niñas, niños, hombres y mujeres en situaciones humanitarias que utilizan los servicios de prevención y tratamiento del VIH.	Descenso en el número de nuevas infecciones por el VIH entre la niñez y niñas menores de 15 años
Agua, saneamiento e higiene: aumento del número de escuelas de primaria y secundaria que disponen de agua potable.	Incremento de la proporción de niñas, niños, hombres y mujeres que utilizan una fuente de agua potable mejorada.	Reducción de la incidencia de las enfermedades transmitidas por el agua.
Nutrición: mejora de la prestación de servicios de asesoramiento sobre la alimentación de lactantes y niños y niñas pequeños.	Aumento de la lactancia materna exclusiva en niños y niñas de 0 a 5 meses.	Descenso del número de niñas y niños menores de 5 años que presentan retraso en el crecimiento moderado o grave.
Educación: inclusión mejorada de un componente de emergencia en los planes y presupuestos para el sector educativo.	Aumento del número de niños y niñas en situaciones humanitarias que reciben educación básica académica o no académica.	Descenso en el número de niñas y niños en edad escolar sin matricular.
Protección infantil: mayor disponibilidad de servicios de registro del nacimiento gratuitos.	Aumento del porcentaje de niños y niñas menores de 5 años registrados.	Mejora de la educación y el estado de salud
Inclusión social: atención más explícita a la pobreza infantil y a las disparidades en los marcos de presupuestación públicos.	Aumento del gasto social por niño.	Descenso en el número y el porcentaje de niños y niñas que viven en situación de pobreza extrema.

Otros recursos básicos

Funnell, Sue C. y Patricia J. Rogers, Purposeful Program Theory: Effective use of theories of change and logic models, Jossey-Bass, 2011.

UNICEF, Guidance on the Development of Programme Strategy Notes, 2016.

UNICEF, Compromisos básicos para la infancia en la acción humanitaria, 2010.

PASO 5.
ARMONIZAR LOS RESULTADOS, LAS ESTRATEGIAS Y LOS FONDOS

Una vez elaborada la cadena de resultados, e identificadas las estrategias, es importante considerar la financiación disponible o que se podría movilizar a efectos de lograr los resultados identificados. La aplicación de los principios de la presupuestación basada en resultados al diseño del programa establece el curso para la consecución de resultados con miras a garantizar la rentabilidad.

La presupuestación basada en resultados es un aspecto importante de la GbR. Para UNICEF, consiste en basado en evidencia mediante el cual se asignan y gestionan los recursos con el propósito de lograr unos resultados. Este tipo de presupuestación mejora la eficiencia de la asignación y el empleo de recursos sopesando los costos derivados del logro de los resultados y la posibilidad de obtener los mismos resultados —o mejores— con un costo inferior por medio de enfoques de implementación alternativos.

La aplicación de los principios de la presupuestación basada en resultados permite a un especialista de programas determinar los recursos necesarios para ejecutar una intervención o las estrategias que servirán para lograr resultados en el nivel de productos. Una aplicación presupuestaria idónea vincula los resultados específicos —y sus estrategias y actividades correspondientes— con los gastos reales mediante el uso correcto de los códigos contables y de programa.

Entre los elementos básicos de la planificación estratégica relacionados con la presupuestación figuran los siguientes:

- la consideración de resultados centrados en la niñez en el ámbito nacional;
- la creación de estrategias rentables dirigidas a obtener productos; y
- la atención a las consideraciones en materia de rentabilidad, en especial la eficacia, la eficiencia y el ahorro en la asignación y el uso de los recursos.

La presupuestación en los programas apoyados por UNICEF

La presupuestación puede realizarse a partir de los resultados, los productos y las actividades. La presupuestación basada en las actividades considera los costos de los insumos necesarios para llevar a cabo una actividad, como la capacitación de una comunidad de trabajadores sanitarios. Puede incluir un componente de suministros —como las instalaciones para la capacitación, el servicio de comedores o la reproducción del manual de capacitación—, los conocimientos técnicos —por ejemplo, el desarrollo de un programa y manual de capacitación o la facilitación—, la logística —el transporte— y a los participantes —como las dietas de desplazamiento, etc.—. Saber qué tipo de actividades se podrían realizar facilitará la elaboración de presupuestos basados en los resultados y los productos.

La presupuestación basada en los resultados

La estimación de los recursos —técnicos, financieros y humanos— necesarios para obtener resultados finales en los niveles de impacto y resultado suele constituir un ejercicio complejo y prolongado. En el nivel de resultados, implica colaborar con los gobiernos y otros asociados con objeto de analizar el total de las asignaciones actuales de recursos necesarias para cumplir un derecho, o un conjunto de derechos, del niño. De manera

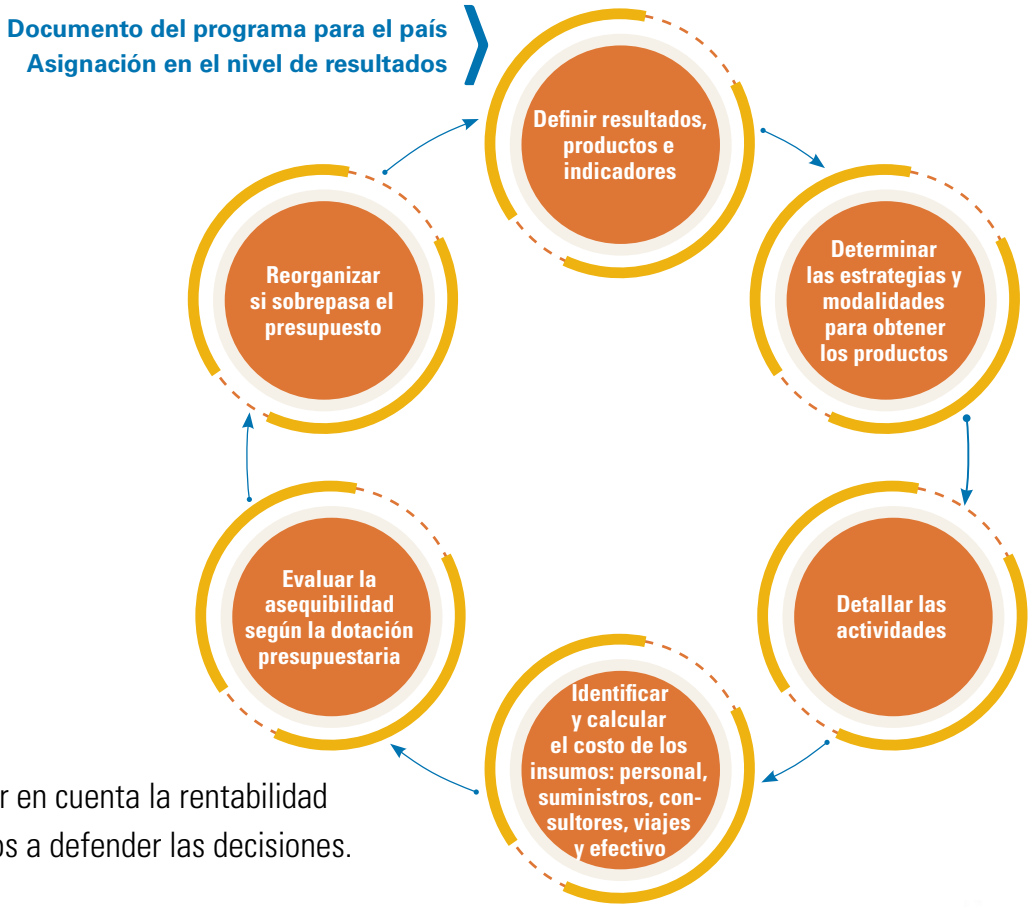
óptima, el papel de UNICEF es participar en ejercicios que promuevan la atención a la niñez en los presupuestos nacionales. Esto requiere fomentar el diálogo sobre los recursos necesarios para acelerar el ejercicio efectivo de los derechos del niño.

La presupuestación basada en los productos

Una vez acordado el grado de ambición inicial con el gobierno y otros asociados durante la elaboración de los planes estratégicos —MANUD, notas estratégicas sobre el programa, documento del programa para el país, etc.—, debería existir una percepción general de los insumos requeridos para lograr los productos y efectos previstos. En esta fase, deben fijarse el presupuesto y los plazos requeridos para obtener dichos resultados (véase el gráfico 2.15). Los supuestos relacionados con el costo futuro pueden basarse en la información sobre el modo en que se lograron los resultados en el pasado, con una estimación de los costos específicos asociados a la puesta en marcha de las actividades en el contexto dado.

La armonización de los resultados, las estrategias y las necesidades de recursos presenta carácter iterativo. Se pueden efectuar ajustes en cualquiera de los tres elementos, o en todos, hasta alcanzar una probabilidad alta de que las estrategias identificadas —respecto de las que

Gráfico 2.15. Ajustar el presupuesto a una estrategia para obtener productos



✱ Se ha de tener en cuenta la rentabilidad y estar dispuestos a defender las decisiones.

UNICEF confía de modo razonable en poder asegurar los recursos necesarios—propiciarán el logro de los resultados. Esto podría requerir la revisión de los productos y las estrategias concebidas inicialmente con ánimo de formular un conjunto más asequible (véanse los gráficos 2.16 y 2.17).

La rentabilidad

La rentabilidad es la relación entre los recursos invertidos y los resultados finales que se obtienen, ya sean productos, resultados o un impacto duradero. UNICEF intenta maximizar el impacto de los recursos que gasta con miras a acelerar el cumplimiento de los derechos del niño. Las exigencias de mayor transparencia

Gráfico 2.16. Diseño de estrategias y productos: un proceso iterativo condicionado por la financiación

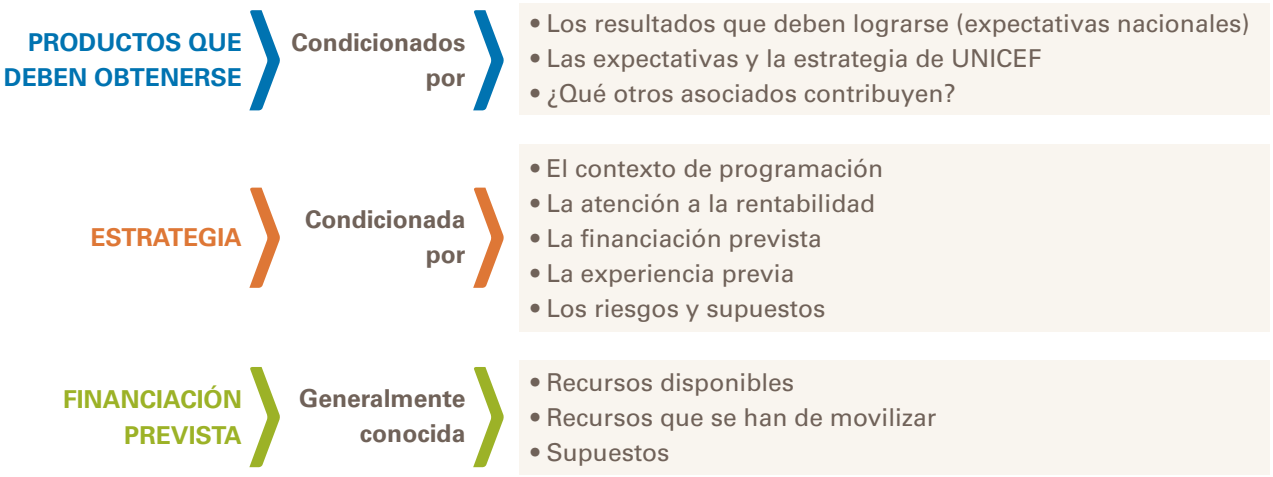
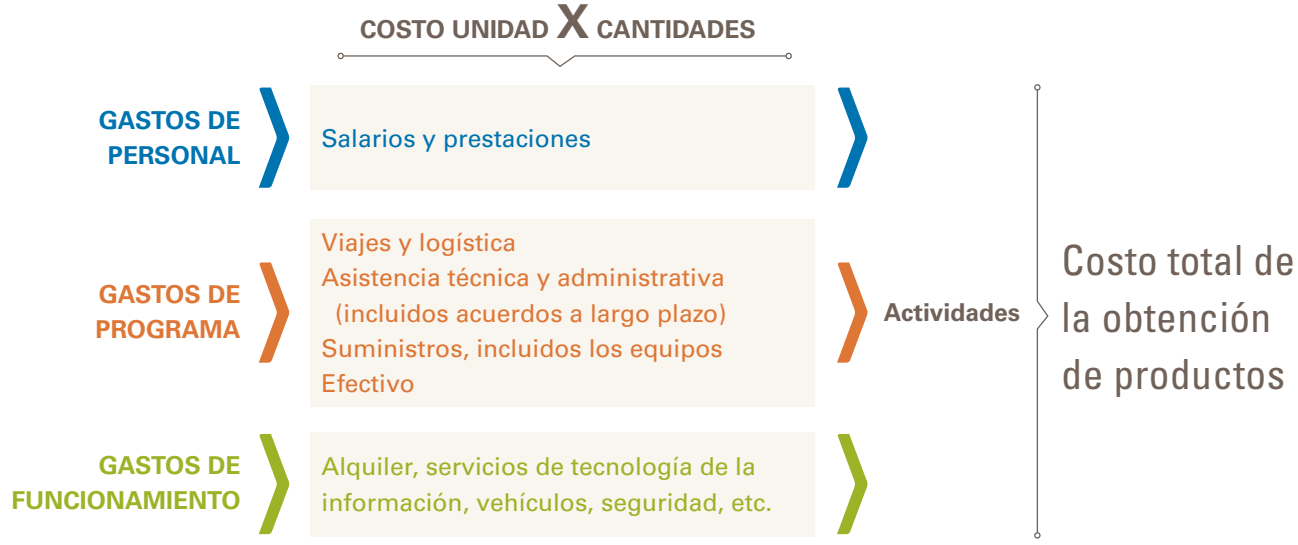


Gráfico 2.17. Tipos de costos que se deben tener en cuenta durante la presupuestación



están impulsando la necesidad de documentar más explícitamente las acciones emprendidas con la intención de asegurar la rentabilidad.

La rentabilidad se suele descomponer en tres elementos: ahorro, eficiencia y eficacia.

Ahorro

Mejor precio de los insumos (personal, servicios, suministros, etc.).

- Decisiones estratégicas sobre los programas: determinación de insumos necesarios.
- Procesos institucionales con el propósito de garantizar el mejor precio para los insumos adquiridos.

Eficiencia

Obtener los productos descritos por medio de insumos de valor adecuado.

- Definición de productos realistas.
- Una estrategia de programa de gran calidad para lograr los resultados finales en el nivel de productos.

Eficacia

Influencia de los productos en el logro de los resultados y el impacto.

- Establecimiento de una estrategia de programa de gran calidad.

El gráfico 2.18 ilustra la relación entre los tres elementos en el ciclo de programación.

¿Por qué hacer explícita la rentabilidad en la planificación estratégica?

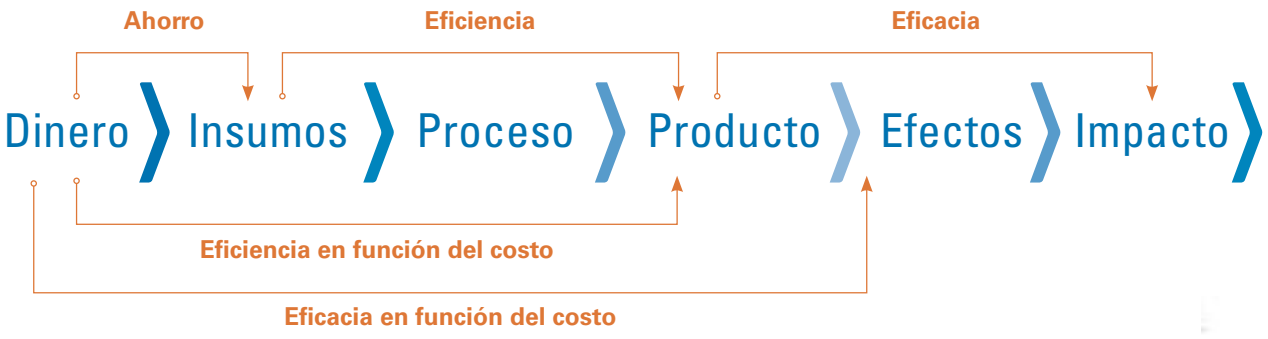
UNICEF debe prestar atención a la rentabilidad con el objeto de obtener los mejores resultados posibles de los recursos invertidos.

- Documentar la rentabilidad es un elemento básico de las evidencias necesarias para abogar por la ampliación de un programa?.
- Teniendo presente la rentabilidad, la cultura laboral de UNICEF se orienta a contribuir en la mayor medida posible al ejercicio de los derechos del niño con los recursos que se le confían.
- Cuando los recursos son limitados, la rentabilidad ayudará a ofrecer más por menos.
- Cada vez es más frecuente que los donantes soliciten a la organización declaraciones sobre la rentabilidad en las propuestas e informes que se les presentan.

El contexto es fundamental para determinar la rentabilidad

Las consideraciones relativas a la rentabilidad han de basarse siempre en el contexto específico y en los objetivos

Gráfico 2.18. Garantizar la rentabilidad en el ciclo de programación



estratégicos a corto, mediano y largo plazo de un programa. Por ejemplo, puede que resulte oneroso poner en marcha un programa piloto en una zona rural remota. A primera vista, podría parecer una mala inversión; sin embargo, si resulta satisfactoria y consigue influir en la ampliación de un programa nacional para las zonas remotas, podría ser rentable. Pese al riesgo elevado, conlleva una rentabilidad potencial excelente a largo plazo. La rentabilidad debe estudiarse de manera explícita incluso en el contexto más reducido de la labor cotidiana que se desempeña en esa ubicación remota piloto. Se alienta a los gestores de programas a que incluyan los análisis de la rentabilidad en los exámenes anuales y documenten todas las medidas tomadas para mejorar la rentabilidad en el curso del plan de trabajo anual.

En resumen, el contexto es un factor fundamental a la hora de establecer la rentabilidad. Debe evitarse la comparación de referencias entre distintos programas.

PASO 6. EVALUAR LOS SUPUESTOS Y LOS RIESGOS

Una vez que se han definido los resultados deseados (paso 4) a partir de la teoría inicial del cambio, es importante evaluar los supuestos internos y externos que deben cumplirse para obtener los resultados, así como los riesgos internos y externos para su consecución. Aunque la teoría del cambio fundamentada en los riesgos se basa en el conocimiento de los riesgos que afectan a las mujeres y la niñez, el paso 6 examina una gama más amplia de riesgos desde la perspectiva de la implementación de los programas.

La evaluación de los supuestos internos y externos

Los supuestos internos y externos son las variables o factores necesarios para que sea posible lograr los resultados. Deben enunciarse con un lenguaje positivo. Si los supuestos se cumplen, se espera lograr los resultados. Un supuesto básico es que, de cara a propiciar la obtención de los productos y los resultados, es preciso que otros actores emprendan acciones complementarias a la labor de UNICEF. Esta interpretación fundamenta la determinación de las prioridades, la elaboración de la estrategia, la formulación de los resultados y la gestión de los riesgos.

La evaluación de los supuestos internos y externos desempeña una función importante como **referencia realista** una vez definidos los resultados deseados. Si se examinan esos supuestos y, según el

DISTINGUIR ENTRE SUPUESTOS INTERNOS Y EXTERNOS

- **Los supuestos internos** están relacionados con la **implementación del programa** —por ejemplo, los agentes de extensión visitarán las aldeas más remotas—.
- **Los supuestos externos** están relacionados con **factores contextuales** que influyen en el programa —por ejemplo, las condiciones de seguridad en las zonas programáticas serán estables—.

Téngase en cuenta que estos supuestos difieren de los supuestos o hipótesis relacionados con la causalidad de la teoría del cambio, que tratan sobre qué da pie a qué y cómo —por ejemplo, el asesoramiento entre pares reducirá los comportamientos sexuales de riesgo. La reflexión crítica sobre estos supuestos es un componente esencial del proceso de la teoría del cambio.

análisis, es poco probable que se cumplan, será necesario redefinir en consecuencia la cadena de resultados. La identificación de los supuestos puede dar pie al perfeccionamiento de las estrategias y la reformulación de los productos con el propósito de potenciar el éxito del programa.

En la tabla 2.5 se ofrecen ejemplos de posibles supuestos en relación con un programa. Junto a cada supuesto figuran estrategias que garantizan su cumplimiento y, de ese modo, la consecución de los resultados deseados.

La evaluación del riesgo

Los riesgos son posibles eventos o incidencias que podrían repercutir negativamente —o positivamente— en el logro de un resultado. El riesgo puede hacer referencia tanto a las amenazas como a las oportunidades imprevistas para la consecución de los resultados. Por ejemplo, la destrucción de un asentamiento debido a un desastre natural puede brindar la oportunidad de reconstruir una infraestructura más saludable y sostenible.

Tabla 2.5. Ejemplos de supuestos y cómo tratarlos[8]

EJEMPLOS	ESTRATEGIAS DE RESPUESTA
Supuestos internos relativos al gobierno o el desempeño de gestión de UNICEF	
• Materiales de capacitación desarrollados puntualmente Los suministros de UNICEF llegan a tiempo.	• Mejora de la gestión interna: Ajustar el plan con el fin de dedicar tiempo suficiente a la preparación de los materiales de capacitación. Encargar los suministros con antelación.
Supuestos que se deben investigar antes de finalizar el diseño del programa	
• El sector privado cooperará. Los políticos defienden la igualdad de género.	• Llevar a cabo la investigación y consultas necesarias antes de proceder.
Supuestos que se pueden probar al principio del programa	
• La niñez utilizarán las letrinas una vez construidas.	• Poner en marcha una fase piloto antes de ampliar. Las actividades para fomentar el uso se integran en las estrategias del programa.
Supuestos que se pueden corregir mediante la modificación de las actividades o los presupuestos	
• Sistema de monitoreo en marcha. Se aplican las directrices. Buena coordinación entre los asociados. Conocimientos especializados disponibles.	• Poner en marcha el sistema de monitoreo. Capacitar a supervisores en la aplicación de las directrices. Facilitar una buena coordinación. Reservar presupuesto destinado a la adquisición de conocimientos especializados.
Supuestos importantes en los que se puede influir modificando los planes de trabajo y añadiendo un programa de promoción claro	
• Existe un entorno de políticas favorable. Existe compromiso político. Financiación disponible.	• Añadir iniciativas y elaborar un programa de promoción constante y convincente encaminado a influir en las políticas y el compromiso político. Dirigirse a los donantes antes de finalizar el diseño del programa.
Supuestos críticos que dan por hecho demasiados elementos o conllevan el fracaso probable de un programa	
• Logro de un resultado para el que, si bien se precisa la aceptación comunitaria, todas las evidencias apuntan a la hostilidad generalizada hacia la intervención en la comunidad.	• Reconsiderar o abandonar el programa. En tales casos, es posible que sea necesario llevar a cabo labores de promoción con miras a asegurar la aceptación antes de proceder con la intervención.

Percepción del RIESGO
Evaluación del RIESGO
Gestión del RIESGO

Los riesgos pueden ser de carácter diverso —también los internos— y estar asociados a las deficiencias de las estructuras organizativas u otras que guardan una relación más estrecha con eventos o condiciones del contexto y el entorno exterior más amplio.

Gestionar el riesgo significa mitigar las amenazas —o aprovechar las oportunidades— que representa la incertidumbre con vistas al logro de los resultados previstos. Implica, asimismo, determinar cuándo son aceptables los riesgos y se deben monitorear —por ejemplo, en contextos frágiles—.

La planificación que tiene en cuenta los riesgos internos y externos puede mejorar considerablemente el diseño de un programa, dotándolo de raíces firmes en las realidades del contexto y, por ello, de más posibilidades de obtener los resultados esperados. Pese a que la evaluación del riesgo suele aplicarse a una oficina en su conjunto, también puede resultar útil para llevar a cabo el análisis y la planificación en el ámbito de un programa o una intervención. Esto requiere relacionar la evaluación del riesgo con los resultados previstos por el programa de manera específica.

Durante la planificación estratégica, se han de tener presentes los **principios de UNICEF relativos a la gestión del riesgo** siguientes[9]:

- **Aceptar el riesgo cuando los beneficios sean mayores que los costos**: el objetivo no es siempre eliminar el riesgo. La eliminación total del riesgo exigiría controles extensos y costosos. Alejarse de las situaciones de riesgo suele resultar poco práctico. Además, puede que no favorezca el logro de los resultados programáticos previstos. Con frecuencia, el valor de la recompensa es proporcional al tamaño del riesgo asumido.
- **Anticipar y gestionar el riesgo mediante la planificación**: al desarrollar las estrategias y los planes de trabajo de las oficinas, así como al diseñar o revisar los programas o prepararse para las emergencias, es necesario identificar los posibles riesgos que pueden impedir el logro de los resultados previstos. Es más fácil mitigar los riesgos cuando se identifican durante la planificación.
- **Reconocer las oportunidades**: se han de analizar las oportunidades posibles que podrían favorecer los resultados previstos y evaluar los riesgos relacionados con esas intervenciones nuevas.

Planificar teniendo presente el riesgo implica:

1. Identificar los riesgos principales para el logro de los resultados deseados.
2. Evaluar la probabilidad de que se presenten y el efecto que tendrían en los resultados del programa.
3. Aceptar el riesgo cuando esté justificado; desarrollar estrategias y planes de contingencia dirigidos a responder a los riesgos cuando sea necesario.
4. Revisar el plan estratégico en consecuencia.

A continuación se detallan estos pasos.

1. Identificación de los riesgos

Se debe comenzar reuniendo a los actores relevantes con el objeto de comentar el marco de resultados y la teoría del cambio e intercambiar observaciones sobre los riesgos para el logro de los resultados previstos. Cuando se

Gráfico 2.19. Ejemplos de tipos y categorías de riesgo

- Fraude y uso indebido de los recursos
- Relaciones entre la financiación y partes interesadas externas
- Gobernanza y rendición de cuentas
- Comportamiento poco ético/corrupción
- Sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones y seguridad de la información

- Inestabilidad/crisis socioeconómica o política
- Desastres naturales y epidemias
- Conflictos
- Cambio climático

identifiquen riesgos, hay que asegurarse de vincularlos expresamente con uno o más resultados previstos.

El gráfico 2.19 ofrece un punto de partida y una lista de verificación para identificar los riesgos que podrían afectar a la consecución de los resultados previstos en el marco de resultados.

2. Evaluación del nivel de riesgo

Una vez que se han identificado los riesgos principales relacionados con el programa, se solicita a los actores relevantes que los ordenen.

Se pedirá a los interesados que evalúen el grado de:

- **probabilidad** de que el riesgo se presente.
- **impacto** que el riesgo tendría en los resultados del programa si se presentara.

La matriz que figura en la tabla 2.6 debe utilizarse para evaluar el nivel de respuesta general requerido.

3. Respuesta al riesgo

Partiendo de la evaluación colectiva de la probabilidad y el impacto, se seleccionan

Tabla 2.6. Matriz de niveles de riesgo[10]

IMPACTO	**5 – CRÍTICO**	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Extremo
	4 – CONSIDERABLE	Bajo	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	3 – MODERADO	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto
	2 – MENOR	Muy bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	1 – INSIGNIFICANTE	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo
		1 – IMPROBABLE	**2 – POSIBLE**	**3 – PROBABLE**	**4 – CASI SEGURO**	**5 – SEGURO/ INMINENTE**
		PROBABILIDAD				

los riesgos principales para el logro de los resultados previstos —es decir, los riesgos calificados como altos, muy altos o extremos—. A continuación, se desarrollan las estrategias de respuesta al riesgo. Se deben considerar los puntos siguientes:

- ¿Es posible evitar que el riesgo se materialice o impedir que afecte a los resultados?
- ¿Cómo se puede reducir el impacto del riesgo?
- ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que el riesgo se presente?
- ¿Cómo se puede aprovechar al máximo la oportunidad que brinda el riesgo?
- ¿Se pueden crear fondos para imprevistos y calendarios flexibles que ayuden a superar los riesgos?
- ¿Se pueden comunicar a otras organizaciones las estrategias de mitigación o destinadas a afrontar la exposición?
- ¿Es posible transferir el impacto del riesgo a un tercero —por ejemplo, a través de una póliza de seguro—?
- ¿Se podría aceptar la posibilidad de que el riesgo se presente y seguir adelante sin tomar medidas adicionales para hacerle frente?

4. Revisión del diseño de los programas

Una vez que se han identificado y evaluado los riesgos para el logro de los resultados y se ha planificado la respuesta, se ha de reconsiderar la cadena de resultados:

- ¿Es necesario eliminar o revisar algún resultado para que el diseño del programa sea más realista?
- ¿Es necesario ajustar, añadir o cambiar actividades, estrategias, asociados, poblaciones seleccionadas o ubicaciones geográficas de acuerdo con las estrategias de respuesta?

La matriz de monitoreo del riesgo y las medidas para afrontarlo que figuran en la tabla 2.7 deben utilizarse para registrar los riesgos identificados y evaluados, así como las estrategias de respuesta que se hayan desarrollado. Esto favorece la identificación y priorización sistemáticas de los riesgos identificados; la integración de las estrategias de respuesta en el diseño de programas y los planes de trabajo; y facilita tanto el seguimiento constante de los riesgos como el ajuste de las respuestas.

Otros recursos básicos

INFORM, Índice para la Gestión de los Riesgos

UNICEF, UNICEF Enterprise Risk Management: Instruction 1: Risk assessment and reporting, 2015.

UNICEF, Risk Management Policy, 2009.

UNICEF, *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación,* sección 3.5.7 sobre los riesgos y los supuestos.

Tabla 2.7. **Herramienta E.** Matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo

DECLARACIONES DE RESULTADOS CONEXAS	**RIESGOS** (De 7 a 12 riesgos principales por programa o ámbito/componente programático)	**NIVEL DE RIESGO RESIDUAL** (se presupone que se implementa la respuesta) Probabilidad* (P); Impacto** (I)			**ESTRATEGIAS DE RESPUESTA AL RIESGO**
		Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	
Todos los resultados, en especial los relacionados con los resultados 1 y 2	La falta de coordinación entre los donantes, los organismos, las ONG, por un lado, y las políticas y programas del sector público, por otro, da lugar a la duplicación de iniciativas y recursos.	P = 3 I = 3	P = 2 I = 3	P = I =	• Implementar una estrategia de comunicación que asegure la difusión de las actividades programáticas, las lecciones aprendidas y los resultados obtenidos entre otros donantes y organismos, así como entre el público general. • Identificar los foros de coordinación más apropiados y participar en ellos con el objeto de identificar los ámbitos de superposición, acordar maneras de aprovechar al máximo la complementariedad, y promover estos foros donde y cuando sea necesario. • Establecer contacto con los funcionarios públicos y programas de la administración local que efectúan un seguimiento de la asistencia para el desarrollo y la coordinan.
Todos los resultados	Riesgo elevado de secuestro de automóviles.	P = 4 I = 3	P = 5 I = 4		• Mantener una comunicación constante con las comunidades locales antes y durante las visitas sobre el terreno. • Capacitar al personal en materia de medidas de seguridad en colaboración con el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas.

*** Probabilidad:**
1 – Improbable
2 – Posible
3 – Probable
4 – Casi seguro
5 – Seguro/inminente

**** Impacto:**
1 – Insignificante
2 – Menor
3 – Moderado
4 – Considerable
5 – Crítico

PASO 7. INTEGRARLO TODO EN UN MARCO DE RESULTADOS Y UNA DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

Tras haber elaborado la teoría del cambio —que incluirá los supuestos y riesgos correspondientes—; definido resultados sólidos; evaluado los riesgos y los supuestos internos y externos; y desarrollado un marco de medición, se podrá reunir el diseño del programa en:

- **Un marco de resultados,** es decir, una tabla que refleje los elementos básicos del diseño; representa un punto culminante en la etapa de diseño del programa.
- **Una descripción de la teoría del cambio** en la que se resuma el razonamiento que justifica la existencia del programa o la organización y cómo se espera producir el cambio deseado.

Estas herramientas pueden constituir una manera eficaz de someter a prueba la lógica y los supuestos del programa, así como de comunicar el diseño del programa. Los resultados del programa y la teoría del cambio pueden resumirse de maneras que favorezcan los propósitos de las distintas partes interesadas.

Completar un marco de resultados

En este punto, dispondremos de la mayoría de los elementos necesarios para componer el marco de resultados correspondiente al programa previsto. La tarea es sencilla, consiste en reunir la información disponible en un modelo apropiado. Aunque el formato del marco de resultados puede variar dependiendo del documento que se esté preparando —por ejemplo, una nota estratégica sobre el programa, un documento del programa para el país o una propuesta—, cabe esperar que los encabezamientos principales sean similares a los descritos en la tabla 2.8.

La tabla 2.9 ofrece un ejemplo de un marco de resultados parcialmente completado de un componente de programa temático.

Tabla 2.8. Herramienta F. Marco de resultados

INDICADORES CLAVE DEL PROGRESO	LÍNEA DE BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE PRESENTACIÓN DE INFORMES	ASOCIADOS PRINCIPALES
Resultado al que contribuirá UNICEF					
Productos del programa del país:					

Tabla 2.9. Ejemplo de marco de resultados parciales para un componente del programa del país

POLÍTICAS SOCIALES EQUITATIVAS Y SISTEMAS DE PROTECCIÓN Indicadores clave del progreso	LÍNEA DE BASE (2016)	META (2021)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA	ASOCIADOS PRINCIPALES
Efecto 1: En 2021, las políticas, los presupuestos y los sistemas nacionales relacionados con la niñez —incluido el de protección infantil— son inclusivos y se centran en la equidad.					
Gasto público en protección infantil	2,8 millones USD	Aumento del 25%	Registros del Ministerio de Protección Social	Anual	Ministerio de Finanzas, Ministerio de Protección Social, Autoridad Nacional para la Infancia, organismos de las Naciones Unidas, donantes, ONG y Banco ING.
Gasto en asistencia social mensual por niño (dinero del niño).	10 USD	15 USD		Anual	
Producto 1.1: Las autoridades nacionales han aumentado la capacidad y las evidencias para fomentar la equidad y el enfoque en la niñez del sistema de protección social nacional.					
1.1.1 Número de políticas y programas en los que se influye con el objeto de corregir las privaciones de los niños y niñas.	0	5	Revisión de documento del Ministerio de Protección Social; entrevistas semi-estructuradas por UNICEF.	Bianual	Ministerio de Protección Social, Ministerio de Finanzas, secretaría del Gabinete y Consejo Nacional para la Niñez.
1.1.2 Evidencias del uso de análisis de errores de exclusión en las intervenciones de política social (subsidios para la niñez) para la mejora del diseño/ selección del programa. Escala de 0 a 4: a) se identifican errores de exclusión en el 30%-60% de los departamentos: 1 punto; b) se identifican errores en el 60%-100% de los distritos: 2 puntos; c) el análisis de errores de exclusión se considera explícitamente en el diseño del programa: 3 puntos; d) la mayoría de los grupos excluidos se seleccionan expresamente en la implementación: 4 puntos.	0 pts.	4 pts.		Bianual	
Producto 1.2: La capacidad gubernamental para legislar, planificar, presupuestar y ofrecer servicios de protección social infantil se ha ampliado con miras a abarcar la protección de la niñez contra la violencia, los malos tratos y la explotación tanto en el ámbito central como en las zonas seleccionadas.					
1.2.1 Existe un plan estratégico de protección infantil con indicación de costos. Escala de 1 a 3: a) existe un plan estratégico de protección infantil: 1 punto; b) el plan incluye una indicación de costos adecuada: 1 punto; c) el plan obtiene un mínimo del 60% en la escala de evaluación de calidad desarrollada por expertos internacionales: 1 punto.	0 pts.	3 pts.	Análisis documental	Bianual	Ministerio de Protección Social, Ministerio de Finanzas, Autoridad Nacional para la Infancia y Consejo Nacional para la Niñez.
1.2.1 Existe un sistema administrativo ordinario nacional de recopilación de datos sobre la violencia, la explotación y los malos tratos a la niñez, que incluye las muertes violentas y lesiones. Escala de 1 a 5: a) sistema diseñado: 1 punto; b) sistema en funcionamiento: 1 punto; c) sistema utilizado en al menos el 70% de los distritos: 2 puntos; d) observadores internacionales consideran adecuada la calidad de los sistemas: 1 punto.	0 pts.	5 pts.	Datos de la Autoridad Nacional para la Infancia	Bianual	

Redactar la descripción de la teoría del cambio

A continuación se facilitan 6 pasos para preparar la descripción de la teoría del cambio:

1. Remitirse a la cadena de resultados e identificar el impacto deseado.

2. Llevar a cabo un ejercicio de cartografía inversa acerca del modo en que los productos y efectos contribuyen al nivel siguiente de resultados finales.

3. Manifestar de modo expreso los riesgos y los supuestos causales. Deben expresarse claramente las hipótesis acerca de cómo el cambio en un nivel conducirá al cambio en el siguiente —por ejemplo, la capacitación dará lugar al aumento de las competencias en formulación de políticas, lo que, a su vez, derivará en políticas y programas más eficaces que promoverán mejoras en la vida de los niños—. ¿Qué otros elementos se suponen presentes para facilitar el logro de los resultados deseados? Es posible que haya causas que no se estén tratando y se presuponga que alguien ajeno se está ocupando de ellas o que no es necesario abordarlas para que el programa logre producir un cambio notable.

4. Identificar también los supuestos y riesgos relacionados con los factores internos y externos que influyen en el programa y los riesgos residuales que se han de monitorear.

5. Identificar las intervenciones estratégicas básicas que llevará a cabo la iniciativa y las vías de cambio que propiciarán.

6. Redactar una descripción para explicar la teoría del cambio (véase el gráfico 2.20). La descripción puede adoptar un formato más gráfico, como se ilustra en la tabla 2.10.

Gráfico 2.20. Ejemplo de descripción de la teoría del cambio

La teoría del cambio de UNICEF relativa al componente de políticas sociales equitativas y sistemas de protección del programa del país comienza en el nivel del impacto, al entenderse que:

Si los derechos de la niñez se cumplen conforme a lo establecido en la Convención sobre los Derechos del Niño, **ENTONCES** esto significa que el país ha adaptado correctamente las políticas, los presupuestos y los sistemas de protección nacionales relacionados con la niñez —incluido el de protección infantil— para que sean inclusivos y se centren en la equidad.

Si las políticas sociales y los sistemas de protección se centran cada vez más en la niñez, son más equitativos y funcionales, **ENTONCES** las capacidades de los actores relevantes nacionales responsables de la planificación, presupuestación, regulación, coordinación, prestación y monitoreo de los servicios sociales deben ser suficientes para gestionarlos.

Una teoría del cambio describe la lógica que subyace a un programa de UNICEF, explicando de qué modo las intervenciones estratégicas de la organización derivarán en resultados finales específicos (en el nivel de productos) y propiciarán cambios en las políticas, los presupuestos y los sistemas nacionales (nivel de resultados). Asimismo, plantea los principales supuestos, riesgos y medidas de mitigación que se requieren para reforzar los enlaces causales en distintos niveles.

Tabla 2.10. Ejemplo de teoría del cambio en formato gráfico

RESULTADO	**Resultado 3:** En 2021, las políticas, los presupuestos y los sistemas nacionales relacionados con la niñez —incluido el de protección infantil— son inclusivos y se centran en la equidad.	
SUPUESTOS	• Las contribuciones de los principales asociados para el desarrollo que hacen frente a obstáculos o cuellos de botella que no se abordan en el programa de UNICEF para el país (relacionados con otros elementos de los programas de protección social y reducción de la pobreza o la protección infantil, la gobernanza local y la responsabilidad social empresarial o las regiones geográficas fuera de su alcance) se aseguran de manera puntual y eficaz, reforzando las sinergias con estos y otros sectores. • No se observa una crisis importante que pueda afectar las capacidades de implementación del programa del país ni las capacidades de adaptación de las comunidades. • Los encargados de la adopción de políticas, parlamentarios, administraciones locales y miembros del sector privado se muestran receptivos a la promoción con base empírica y adaptan las políticas y estrategias en función de las evidencias.	
	La capacidad, los recursos y el compromiso político nacional bastan para mantener y promover los mecanismos de protección social y fomentar el enfoque en la equidad de los planes de desarrollo socioeconómico en diversos ámbitos.	La capacidad, los recursos y el compromiso político nacional bastan para aplicar la nueva ley de protección infantil y desarrollar un sistema de protección infantil funcional en diversos ámbitos, con capacidad técnica suficiente para las labores de prevención y respuesta.
RIESGOS	• Las perturbaciones económicas, políticas y relacionadas con el clima podrían reducir el margen fiscal, cambiar las prioridades de las autoridades locales e imponer presión sobre las capacidades de adaptación de los hogares que afecten al acceso/la utilización de los servicios sociales, lo que, por tanto, subraya la necesidad de que la programación basada en los riesgos tenga en cuenta las cuestiones de género. • Los procesos de transición económica están cambiando las modalidades de la ayuda internacional y dando pie a reducciones o fluctuaciones en los volúmenes de la asistencia oficial para el desarrollo, lo que subraya la necesidad de llevar a cabo una promoción de políticas eficaz y aprovechar los sectores sociales y la coordinación con los asociados para el desarrollo a fin de garantizar la complementariedad de la programación. • Los ciclos electorales y la inestabilidad política suelen derivar en un movimiento de personal excesivo, lo que subraya la necesidad de forjar relaciones positivas con los nuevos interlocutores ministeriales e institucionalizar las intervenciones para el desarrollo de la capacidad. Los ciclos electorales también se han asociado a promesas de los partidos políticos en relación con donativos en efectivo, transferencias universales y programas de bienestar social indiscriminados, lo que subraya la necesidad de contar con marcos estratégicos.	
PRODUCTO	**Producto 3.1:** Las autoridades nacionales han aumentado la capacidad y las evidencias para fomentar la equidad y el enfoque en la niñez del sistema de protección social nacional.	**Producto 3.2:** La capacidad gubernamental para legislar, planificar, presupuestar y ofrecer servicios de protección social infantil se ha ampliado con miras a abarcar la protección de la niñez contra la violencia, los malos tratos y la explotación tanto en el ámbito central como en las zonas seleccionadas.
SUPUESTOS	• La atención a la equidad, los enfoques de programación basados en los derechos humanos, la programación que tiene en cuenta las cuestiones de género y la necesidad de priorizar la resiliencia al clima y la gestión del riesgo cuentan con el apoyo de las autoridades centrales y locales, que se muestran receptivas al respecto. • Disponibilidad de datos desglosados que facilitan la selección de los grupos más vulnerables, así como el monitoreo, la presentación de informes y la evaluación en estos sectores. • Existe un nivel mínimo de capacidad entre las autoridades locales y la disposición a adaptar los planes y presupuestos de desarrollo locales. • No se observa una crisis importante que pueda afectar las capacidades de UNICEF y sus asociados para propiciar el logro de resultados o rendir cuentas al respecto (teniendo en cuenta la presencia reducida de donantes en los países de ingresos medianos altos). • Continuidad de los mecanismos nacionales.	
	La capacidad, los recursos y el compromiso político nacional bastan para mantener los mecanismos de protección social —incluida la universalidad del sistema de subsidios para la niñez— y fomentar los enfoques basados en la infancia y la equidad de los planes de desarrollo socioeconómico en diversos ámbitos.	El Ministerio de Población, Desarrollo y Protección Social podrá aclarar —y reforzar— las funciones y responsabilidades de diversos actores nacionales en distintos sectores, de modo que facilitará al UNICEF la selección de alianzas con miras a expandir los servicios de protección.

Tabla 2.10. Ejemplo de teoría del cambio en formato gráfico (cont.)

RIESGOS	• Las perturbaciones económicas, políticas y relacionadas con el clima pueden afectar a la continuidad de las operaciones de UNICEF y las capacidades de sus homólogos y asociados para lograr resultados y rendir cuenta de ellos. Esto subraya la necesidad de llevar a cabo una gestión del riesgo institucional sólida que incluya un método armonizado para la administración del efectivo y la preparación y respuesta frente a emergencias. • El entorno cambiante de la ayuda puede afectar la capacidad de UNICEF para movilizar recursos, lo que subraya la necesidad de contar con una estrategia y plan de acción actualizados.	
ENTORNO PROPICIO	**Intervenciones estratégicas de UNICEF:** • **Promoción de políticas** que den prioridad a la niñez en los planes y políticas de desarrollo, reducción de la pobreza y protección social, y creen sistemas nacionales de supervisión de la equidad infantil. • **Fortalecimiento del vínculo** entre los procesos de planificación y presupuestación en la esfera nacional y subnacional. • **Generación de evidencias** sobre las múltiples privaciones de la niñez y los riesgos que afrontan en relación con los desastres, la degradación ambiental, la contaminación y los efectos del cambio climático. • **Desarrollo de capacidades** y cooperación a fin de mejorar la atención prestada a la niñez en la administración de las finanzas públicas. • **Evaluación de políticas** con objeto de mejorar la atención que se presta actualmente a la niñez en el ámbito de la protección social nacional.	**Intervenciones estratégicas de UNICEF:** • **Desarrollo de capacidades** encaminado a apoyar a las autoridades nacionales en la consolidación del marco jurídico y normativo, y a mejorar la presupuestación, el monitoreo y el seguimiento de los gastos en los servicios de protección infantil. • **Desarrollo de capacidades y asistencia técnica** con el fin de apoyar la aplicación de la nueva ley de protección infantil —incluida la indicación de los costos de aplicación—. • **Asistencia técnica** para asistir al Ministerio de Población, Desarrollo y Protección Social en la elaboración de un marco de desarrollo de capacidades sólido dirigido a los actores nacionales que se dedican a la protección infantil. • **Asistencia técnica** encaminada a integrar las intervenciones de protección infantil en los planes nacionales y subnacionales para la reducción/gestión del riesgo de desastres y el cambio climático.
SUMINISTRO/CALIDAD	• **Asistencia técnica y desarrollo de capacidades** dirigidos a acometer revisiones del gasto público, cálculos de costos y oportunidades de inversión. • **Desarrollo de la capacidad** del organismo gubernamental central responsable de la planificación para el desarrollo, el monitoreo y la evaluación de las cuestiones que afectan a la niñez; y el fortalecimiento de los mecanismos nacionales de recopilación, uso, análisis y evaluación de datos, incluidos los relacionados con el efecto de los desastres en los niños.	• **Alianzas** que apoyen el nuevo programa de protección en línea de la infancia. • **Fortalecimiento de la capacidad y las aptitudes** de los profesionales de los sectores del bienestar, la salud, la educación y la justicia con el propósito de que la ley se traduzca en servicios de protección reales. • **Desarrollo de capacidades** de las estructuras humanas y de servicio dedicadas a la protección infantil en la esfera nacional, subnacional y comunitaria. • **Apoyo al sistema administrativo ordinario** de recopilación y análisis de datos con el objeto de prevenir y proteger a la niñez del abandono, los malos tratos, la explotación y la violencia.

PASO 8. ELABORAR UN PLAN DE MONITOREO

Cuando ya se han definido los resultados que se espera lograr a través del programa y se han evaluado los supuestos y los riesgos relacionados con su consecución, es hora de reflexionar sobre cómo se va a efectuar el seguimiento del logro de los resultados. Para ello, se ha de elaborar un marco de medición de los resultados, también denominado plan de monitoreo (véase la tabla 2.11).

El desarrollo de indicadores para cada resultado y la planificación de cómo se van a medir ayudará a comprobar si los resultados son medibles o no. En esta etapa, siguiendo una vez más un planteamiento de trabajo iterativo, habrá que revisar los resultados —si fuera necesario— a fin de garantizar que las declaraciones e indicadores de resultados permiten poner en práctica la gestión basada en resultados.

La selección de indicadores del desempeño

¿Qué es un indicador?

Los indicadores son «señales» de la consecución o el cambio relacionados con un resultado previsto. Ofrecen un medio sencillo y fiable de medir el logro de los efectos, resultados e impactos a fin de calcular el desempeño de un programa o una inversión.

Los indicadores deben ser neutros: especifican qué hay que medir a lo largo de una escala o dimensión, pero no señalan la dirección del cambio.

Tipos de indicadores

Un indicador puede ser una medida **cualitativa** o **cuantitativa** del desempeño:

Los indicadores cuantitativos se representan con un número, porcentaje o proporción, tasa o índice. Por el contrario, los indicadores cualitativos miden la calidad y suelen basarse en percepciones, opiniones o niveles de satisfacción.

Tabla 2.11. Herramienta G. Plan de monitoreo (véase la tabla 2.16 para consultar un ejemplo cumplimentado)

RESULTADOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	LÍNEA DE BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
IMPACTO				
EFECTOS				
PRODUCTOS				

Cabe señalar que es posible que los indicadores cuantitativos y cualitativos se superpongan. El significado de algunos datos estadísticos o información expresada en números puede ser cualitativo. Es decir, es posible que en una encuesta se mida la calidad en una escala del 1 al 10 o que un indicador sea del tipo «sí» o «no» —por ejemplo si existen o no leyes o políticas en vigor, o si hay disponibles datos o servicios—. Estos indicadores pueden adquirir mayor objetividad y ser más sensibles al cambio con el tiempo mediante el uso de una escala ponderada o lista de verificación. Véanse los ejemplos en la tabla 2.12.

Los **indicadores indirectos** se utilizan cuando no es posible medir los resultados directamente. Por ejemplo, el porcentaje de partos asistidos por personal sanitario cualificado puede emplearse como indicador indirecto de la calidad de los servicios de salud reproductiva con el propósito de medir el progreso en un período más corto.

Los **indicadores de proceso** miden el desempeño en los procesos clave que repercuten en las expectativas de los países, los donantes o las comunidades. Los indicadores de proceso que analizan las iniciativas de coordinación nacional o la participación y aceptación de los

Tabla 2.12. Indicadores cuantitativos y cualitativos[11]

INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS
• Medidas de cantidad • Número • Porcentaje • Proporción	• Percepción • Opinión • Juicios
EJEMPLOS	
• Porcentaje de niños y niñas menores de 1 año que reciben la vacuna contra el sarampión en el ámbito nacional • Número de nuevas infecciones por el VIH entre los niños y niñas menores de 15 años • Porcentaje de mujeres y hombres en situaciones humanitarias que tienen acceso a agua potable y la consumen • Tasa de asistencia a la educación preescolar • Porcentaje de observaciones finales de la Convención sobre los Derechos del Niño aplicadas • Porcentaje de niños y niñas en contacto con la policía cuyos casos se tratan en comisarías adaptadas a la niñez • Número de escuelas que han incluido la preparación para la vida y la educación cívica en sus programas escolares gracias al apoyo de UNICEF	• Grado de satisfacción (en una escala del 1 al 3) con los planes de estudios escolares • Percepción de la calidad de los sistemas educativos nacionales • Sistema de monitoreo y evaluación de los programas de protección social dirigidos a los niños y niñas vulnerables • Alcance (en una escala) de la coordinación de políticas relativas a la prevención del VIH/sida • Calidad (en una escala ponderada) de las estrategias con indicación de costos para la protección infantil • Desarrollo, adopción y uso (en una escala ponderada) de una política en materia de visitas domiciliarias a recién nacidos • Medida (en una escala ponderada) en la que se aplica la gestión de la higiene menstrual en los programas escolares de agua, saneamiento e higiene
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
Encuestas oficiales	Audiencias públicas, testimonios, grupos focales o de discusión, encuestas de actitud, observación de participantes y análisis documental

actores relevantes —incluida la influencia significativa de la niñez y la juventud en las decisiones que les conciernen— aportan mediciones de gran valía. Entre ellos pueden incluirse indicadores como la aplicación de los principios de programación o el uso de los sistemas nacionales para el monitoreo y la evaluación.

Desglose de indicadores

A fin de promover la equidad, los sistemas de monitoreo deben permitir el desglose de todos los indicadores en distintas dimensiones, como la edad, el sexo, el origen étnico, la zona (rural, urbana o intraurbana), los quintiles de riqueza o la ubicación geográfica, entre otras.

Por ejemplo, una iniciativa orientada a aumentar el consumo de agua potable en una ciudad podría requerir el monitoreo de un indicador desglosado, como se muestra en la tabla 2.13.

Selección de indicadores/ lista de verificación

La lista de verificación de la tabla 2.14 puede resultar de gran utilidad al definir y acordar los indicadores con los actores relevantes clave.

Limitar el número de indicadores a entre 2 y 4 por resultado. La combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos permite cotejar y triangular las conclusiones y entender con más detalle lo que se ha logrado. No obstante, es importante tener presente que el objetivo es crear un panel, no una lista interminable de indicadores que no se podrán monitorear por falta de tiempo o recursos.

Dónde encontrar los indicadores

Lo ideal es que el indicador:

- se reconozca en el ámbito nacional o forme parte del marco estatal de monitoreo y evaluación;
- forme parte de los indicadores estándar de UNICEF (tanto en el nivel de los productos como en el de los resultados). En 2016, se introdujo un conjunto mundial de indicadores estándar de resultados y productos para su uso a través del Módulo de valoración de resultados (RAM). Los indicadores estándar reducen la carga de la oficina en el país en relación con el desarrollo de indicadores, ya que facilitan a todas las oficinas una base a partir de la cual derivar y ajustar sus indicadores de seguimiento del progreso con el fin de asegurar la calidad de los informes sobre los resultados. Asimismo, facilitan la agregación de los resultados

Tabla 2.13. Posible desglose de un indicador

INDICADOR	ZONA GEOGRÁFICA	SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA	GÉNERO	ESTRUCTURA FAMILIAR
Porcentaje de personas que viven en hogares que utilizan fuentes mejoradas de agua potable	País	1.er quintil	Sexo del cabeza de familia:	Hogares con niños menores de 5 años
	Región	2.º quintil		
	Ciudad	3.er quintil	Mujer	Hogares con adolescentes
	Zonas rurales	4.º quintil		
	Zonas urbanas	5.º quintil	Hombre	Hogares sin niños

Tabla 2.14. Lista de verificación para la selección y validación de indicadores

1. Describe cómo se medirá el logro del resultado	☐
2. Resulta claro y fácil de entender, incluso para una persona lega	☐
3. Muestra la evolución temporal (ejercicio efectivo progresivo, no retroceso).	☐
4. Se puede desglosar adecuadamente	☐
5. Utiliza la información disponible en la medida de lo posible	☐
6. Su recopilación y análisis son rentables y viables	☐
7. Mide tanto las direcciones positivas como las posibles direcciones negativas, es decir, es neutral	☐
8. Su desarrollo se inscribió en un proceso participativo con los actores cuyo desempeño se medirá, entre otros, y es pertinente a las necesidades del usuario	☐
9. Incluye de 2 a 4 indicadores por resultado	☐
10. Uno de los indicadores de cada resultado mide los datos desglosados por género o los avances en la igualdad de género	☐

globales y ofrecen una imagen más clara de la contribución de UNICEF a los ámbitos principales de su labor;

- también forme parte del MANUD para el país;
- se ajuste al Plan Estratégico de UNICEF y sus indicadores de impacto y de resultados —que podrían considerarse indicadores de impacto en la esfera nacional—;
- se pueda vincular con los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y
- sea realista y refleje las mediciones del progreso del país.

UNICEF ha introducido un conjunto de **indicadores estándar de resultados y productos** que se encuentran disponibles en el Módulo de valoración de resultados (RAM) de inSight. Tales indicadores deben utilizarse en la mayor medida posible, y se ha de evitar formular otros propios. Al mismo tiempo, es necesario asegurar que el indicador seleccionado mide el resultado con precisión.

En la carpeta de material de MoRES, en el apartado «monitoring tools» (herramientas de monitoreo), puede consultarse orientación adicional sobre la selección de indicadores para temas y ámbitos de resultados específicos.

En la respuesta humanitaria, además es importante considerar los indicadores indirectos de frecuencia elevada correspondientes al nivel de productos que deben ajustarse a los indicadores interinstitucionales acordados por los diversos sectores o grupos. Idealmente, debería tratarse deadaptaciones nacionales del Proyecto Esfera/la Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia, la Norma Humanitaria Esencial y otros indicadores modelo. La orientación facilitada por UNICEF sobre los indicadores para el monitoreo del desempeño en la respuesta humanitaria concuerda con los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria y sus referencias interinstitucionales.

Establecimiento de líneas de base y metas

Los indicadores requieren una línea de base y una meta. Esto es lo que nos permite medir si el programa está logrando el cambio o contribuyendo a él.

Línea de base

Una línea de base es la situación anterior a una intervención para el desarrollo que sirve para evaluar el progreso en los resultados o efectuar comparaciones. Los valores de referencia ofrecen una instantánea de la organización, el programa o el proyecto en la fase inicial. La línea de base consiste en el valor del indicador al comienzo.

Meta

Una meta es lo que se espera lograr. Corresponde al valor deseado del indicador en un momento futuro dado. Es decir, representa lo que el proyecto desearía lograr en un plazo determinado en relación con uno de los resultados previstos. La identificación de las metas se basa en 1) el conocimiento de las tendencias, 2) la estimación de los gastos y la viabilidad financiera, 3) la comprensión del contexto de programación y 4) las implicaciones en materia de recursos humanos. Las metas a veces se denominan hitos, ya que ayudan a evaluar si se está progresando según lo esperado a intervalos fijos a lo largo de la vida del programa.

En ocasiones, las metas se pueden extraer de los acuerdos o convenios internacionales, o de los documentos o estrategias de planificación nacionales. En otros casos, no hay metas claras disponibles con facilidad para un indicador en particular.

Los expertos que entienden el ámbito del programa y el contexto del país deben ofrecer su mejor aproximación al umbral que permitiría afirmar que un programa ha tenido éxito. En aras de alcanzar un consenso amplio sobre qué se considera un programa de éxito, el establecimiento de metas también debe efectuarse en colaboración con los asociados.

RECOMENDACIONES PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES Y LA DEFINICIÓN DE METAS Y BASES DE REFERENCIA

- El indicador debe ser neutro: - no debe indicar dirección de cambio - no debe señalar incremento o descenso.
- La meta es el elemento que señala el alcance del cambio y su dirección.
- **La línea de base y la meta deben utilizar la misma unidad de medida que el indicador.**

Punto de referencia

Se trata de un elemento de referencia o norma que sirve para evaluar el desempeño o los logros. Alude al desempeño que organizaciones similares han logrado en un pasado reciente o a aquello que se puede deducir razonablemente que se ha logrado dadas las circunstancias. Los puntos de referencia pueden ayudar a definir las metas.

Hay que tener presente que, en algunos casos, no se espera que el valor o el estado de un indicador cambie de manera lineal —por ejemplo, un aumento del 10% al año—. Por ejemplo, es posible que un indicador de seguimiento de las normas sociales no señale cambio alguno durante varios años, pero experimente variaciones rápidas una vez alcanzado el punto de inflexión. O

puede que el valor de un indicador —como el «número de casos de violencia contra la niñez denunciados»— aumente inicialmente, gracias al mejor conocimiento de los mecanismos de denuncia, pero empiece a descender con el tiempo como resultado de los programas de prevención de la violencia. En estos casos, las metas anuales se pueden fijar en consecuencia (véase la tabla 2.15 para consultar otros ejemplos).

Determinación de los métodos de recopilación de datos y los medios de verificación

Los datos correspondientes a los indicadores se han de recopilar a fin de determinar el progreso hacia la obtención de los resultados.

Es preciso tenerlo en cuenta al elaborar el marco de resultados. La elección de un método de recopilación de datos depende del tipo de indicador y del propósito de la

Tabla 2.15. Ejemplos de indicadores y líneas de base y metas relacionadas[12]

INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META (AL FINAL DEL PROGRAMA)	META ANUAL
Cuantitativo			
Porcentaje de niños de 6 a 59 meses de edad con malnutrición aguda grave admitidos en el programa de tratamiento en la situación humanitaria X.	40% (2016)	80% (2018)	Aumento del 20% por año
Porcentaje de niños que se benefician de los programas de transferencia de efectivo del Gobierno en el país/la región X.	50% (2016)	90% (2020)	60% (2017) 70% (2018) 80% (2019) 90% (2020)
Cualitativo			
Existencia de estrategias con indicación de costos para la protección infantil. Escala de 0 a 3: a) el Gobierno dispone de una estrategia con indicación de costos para la protección infantil: 1 punto; b) se está considerando de forma explícita una estrategia durante el proceso de presupuestación: 1 punto; c) la estrategia relaciona la asignación de recursos con las prioridades de protección infantil: 1 punto.	0 puntos (2016)	3 puntos (2020)	1 punto (2017) 2 puntos (2018) 3 puntos (2020)
Grado de coordinación de las políticas de protección infantil. Escala del 0 al 10: a) existe un órgano de supervisión parlamentaria: 2 puntos; b) un mecanismo interministerial coordina las actividades de protección infantil y se reúne al menos tres veces al año: 5 puntos; c) las organizaciones internacionales de desarrollo disponen de un mecanismo de coordinación para la protección infantil que se reúne al menos 10 veces al año: 3 puntos	2 puntos (2016)	10 puntos (2021)	7 puntos (2019) 10 puntos (2021)

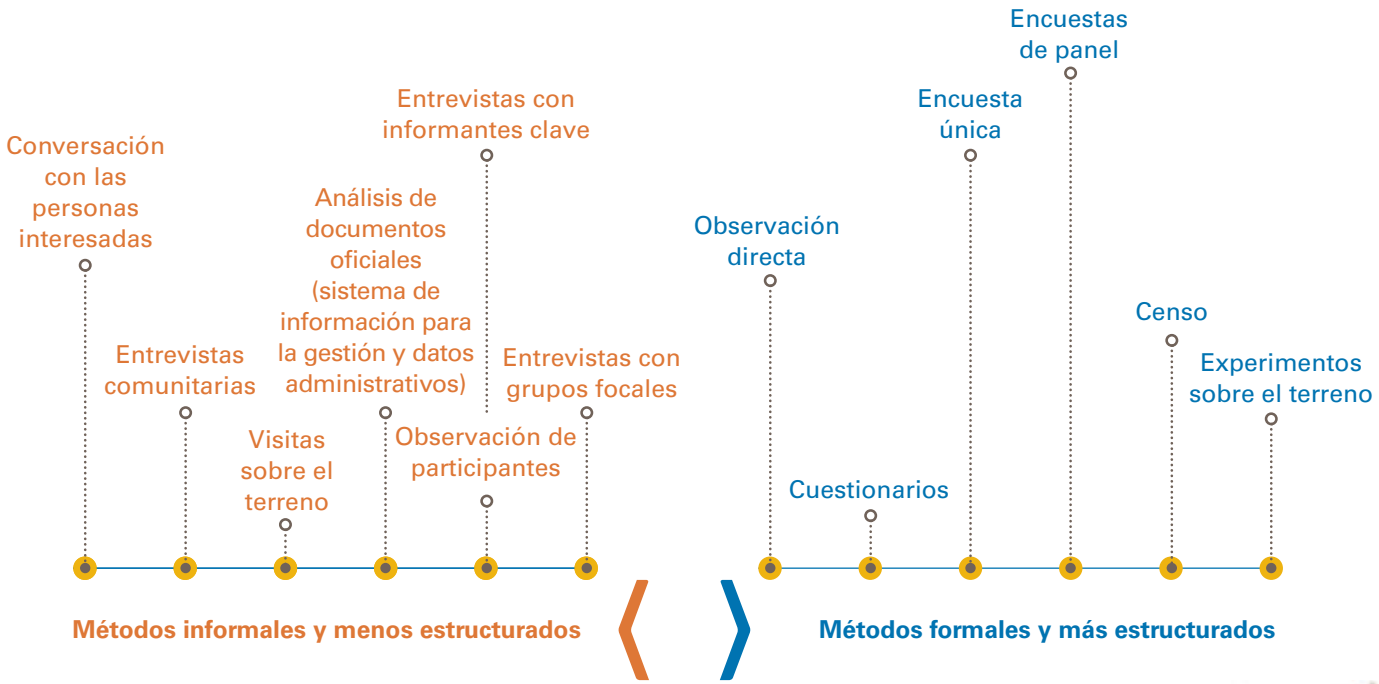
información que se recoge , así como de la frecuencia con la que se va a recopilar. Los medios de verificación indicarán dónde encontrar los datos necesarios para apoyar la evaluación de los resultados, como el informe de un estudio o la publicación de los resultados escolares.

Los métodos de recopilación de datos pueden variar ampliamente (véase el gráfico 2.21). Entre otros:

- Análisis documental
- Observación
- Estudios de caso
- Entrevistas semiestructuradas
- Grupos focales o de discusión
- Encuestas
- Testimonios
- Evidencias
- Fotografías, diapositivas y vídeos
- Consultas de apreciación o testimonios sobre el cambio más apreciable
- Mapas transectoriales
- Métodos de evaluación rural participativa o de aprendizaje y acción participativos[13].

Puede que en el análisis de la situación (paso 1) se hayan detectado en los datos deficiencias que contribuyen a la desigualdad. El monitoreo del programa permitirá, por tanto, no solo efectuar un seguimiento de la consecución de resultados, sino que, además, podría contribuir a un cambio sustancial para la infancia, en particular cuando se trabaja con funcionarios públicos con objeto de fomentar su capacidad de recopilación y análisis de datos. Al elaborar el marco de medición de resultados (véase la tabla 2.16 para consultar un ejemplo), es necesario sopesar de manera estratégica, junto con los actores relevantes, qué indicadores y medios de verificación serán más eficaces de cara a desarrollar la capacidad local y subsanar las deficiencias en el conocimiento y los datos.

Gráfico 2.21. Ejemplos de métodos de recopilación de datos



Fuente: Kusek, Jody Zall y Rist, Ray C. *Manual para gestores del desarrollo: diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*, Publicaciones del Banco Mundial, Washington D. C., 2004.

Tabla 2.16. Ejemplo cumplimentado de marco de medición de resultados

RESULTADOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	LÍNEA DE BASE (2016)	META (2020)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Impacto Aumento de las oportunidades para niñas, niños y jóvenes vulnerables, afectados por conflictos en la región X del país Y.	Porcentaje de escuelas en los distritos escolares certificados que alcanzan, como mínimo, la nota media en los exámenes estatales correspondientes a los cursos 9.º y 11.º.	11.º curso: Dept. X 42% Dept. Y 79% Dept. Z 22% 9.º curso no publicada para 2016.	5% por encima de la base de referencia.	Base de datos de resultados de los exámenes estatales
	Percepción que tienen los niños, niñas y adolescentes de que sus aptitudes pueden mejorar su calidad de vida y el desarrollo de su comunidad.	Se completará con un informe cualitativo de referencia.	Aumento del 10% en relación con la base de referencia.	Estudio de la percepción que tiene la niñez de las oportunidades en la comunidad.
Efectos 1. Aumento de la matriculación en las instituciones educativas y acceso más equitativo para las niñas, niños y adolescentes no escolarizados y vulnerables, afectados por conflictos en los municipios seleccionados de los departamentos X e Y.	Tasa neta de escolarización en los municipios centrales de las regiones metropolitanas, desglosada por género y edad.	Todas las cifras se presentan en porcentajes. Municipio A: Primaria: M: 92, H: 90, Total: 91. Secundaria: M: 72, H: 67, Total: 70. Formación profesional: M: 34, H: 28, Total: 31. Total: M: 72; H: 69. Total general: 71. Municipio B, etc.	El porcentaje de las tasas correspondientes a la enseñanza primaria se mantiene igual en todos los municipios En todos los municipios, las tasas correspondientes a la enseñanza secundaria alcanzan el 50% o no descienden cuando la línea de base se encuentra por encima del 50% Las tasas correspondientes a la formación profesional alcanzan el 30% en todos los municipios	Base de datos de monitoreo de la Secretaría de Educación
	Índice de paridad entre los géneros en los municipios centrales de la región metropolitana	Municipio A: Primaria: 1,03 Secundaria: 1,07 Formación profesional: 1,21 Total: 1,05 Municipio B, etc.	En la enseñanza primaria, aumenta o se reduce al menos 0,01 puntos En la enseñanza secundaria se reduce 0,05 puntos en todos los municipios En la formación profesional se reduce 0,1 puntos en todos los municipios	Base de datos de monitoreo de la Secretaría de Educación
Productos 1.1 Mejora de las capacidades de las escuelas, las organizaciones de la sociedad civil y los asociados en el ámbito de la educación para dirigirse y matricular a las niñas, niños y adolescentes no escolarizados.	Número de niños, adolescentes y jóvenes no escolarizados identificados por el programa	0	70.000 niños, adolescentes y jóvenes.	Base de datos del censo de niñez no escolarizada.
	Número de escuelas y organizaciones comunitarias que participan en actividades o estrategias del sistema de investigación activa	Previsto para 2016	42 escuelas	Documentación de las escuelas

La elaboración de planes integrados de monitoreo, evaluación e investigación

Un plan integrado de monitoreo, evaluación e investigación (IMERP, por sus siglas en inglés) se basa en la cadena de resultados y el plan de monitoreo, e identifica las actividades de investigación, monitoreo y evaluación principales necesarias para respaldar el monitoreo del progreso y la evaluación de los resultados. En este punto, se empezará a considerar también cómo se van a utilizar las conclusiones.

Un plan integrado de monitoreo, evaluación e investigación guía el desarrollo de las actividades y de los planes de monitoreo durante la implementación de un programa. Por ello, independientemente de si se desarrolla durante la planificación estratégica —es decir, en el proceso de preparación de los documentos de los programas por países, los MANUD o los planes de respuesta humanitaria— o durante la etapa operacional —los planes de trabajo—, los IMERP representan una fase final del proceso de planificación de los programas. Como tal, garantizan que las actividades de investigación, monitoreo y evaluación:

- se priorizan con miras a otorgar prioridad a las necesidades de información esenciales de los encargados de la toma de decisiones, en especial, cuando los recursos son escasos;
- se integran en todos los programas y sectores, si resulta viable, a fin de reducir los costos; y
- se planifican de manera realista en función de los plazos de las actividades teniendo en cuenta el uso final, las necesidades de implementación prácticas y la capacidad de las oficinas y los asociados en el país.

La tabla 2.17 indica una serie de campos que probablemente figuren en un plan integrado de monitoreo, evaluación e investigación.

Tabla 2.17. Formato de un Plan Integrado de Monitoreo y Evaluación.

ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Encuestas y estudios					
Evaluaciones					
Apoyo a los sistemas de monitoreo nacionales y las actividades de recopilación de datos					
Desarrollo de la capacidad de monitoreo y evaluación (UNICEF y asociados)					
Eventos importantes en los que se utilizarán datos de la investigación y del monitoreo y la evaluación					

PASO 9.
ANALIZAR LA EVALUABILIDAD DEL PROGRAMA

Algunos programas de UNICEF han puesto en práctica una iniciativa excelente que consiste en encargar un análisis de la evaluabilidad de su programa a una institución o profesional calificados antes de finalizar el diseño e iniciar la implementación. Este tipo de análisis puede contribuir a mejorar el diseño del programa y las posibilidades de evaluarlo. Además, puede favorecer la consolidación del diseño del programa y abordar cualquier problema pendiente en la teoría del cambio antes de comenzar la implementación. Asimismo, pondrá de relieve las necesidades de datos y las brechas que deberán ser atendidas, y puede ahorrar tiempo y evitar errores costosos en etapas posteriores del ciclo del programa.

(Cabe destacar que un análisis de la evaluabilidad en la etapa de planificación no equivale, ni sustituye necesariamente, a un ejercicio de evaluabilidad previo a una evaluación importante. Véase el capítulo 5 para obtener más detalles a este respecto).

Enhorabuena.

Ya ha **completado** la **planificación estratégica** y está lista para comenzar el proceso de implementación.

Capítulo 3

LA IMPLEMENTACIÓN

Una vez diseñado y aprobado, el programa está listo para su implementación. Gestionar con rigor todos los aspectos de la implementación de programas es esencial para obtener resultados eficientes y eficaces. La eficacia de la implementación depende de la selección exhaustiva de las estrategias, las modalidades y los asociados de implementación. Además, es preciso efectuar un seguimiento del progreso en relación con el tiempo, el presupuesto y el alcance. La gestión y mitigación de los riesgos representa otro elemento importante de la implementación.

¿Cuándo utilizar este capítulo?

- Antes de ejecutar el programa o proyecto, por ejemplo, al elaborar los planes de trabajo.
- Al ejecutar el programa o proyecto, o durante la gestión de la implementación de los planes de trabajo y la supervisión de las labores de los asociados en la implementación, bien a través de los planes de trabajo, o bien mediante los documentos de programa utilizados por los asociados de organizaciones de la sociedad civil (OSC).

¿Quién debería utilizar este capítulo?

- El personal del programa responsable de la gestión orientada a los resultados
- El personal de apoyo y de operaciones responsable de ofrecer asistencia en una actividad de UNICEF
- Los asociados de UNICEF que participan en la implementación del programa o proyecto

Resumen de los pasos de la implementación y las herramientas conexas que se estudian en este capítulo:

Pasos

Paso 1. Planificar la implementación

Paso 2. Gestionar la implementación y el monitoreo

Paso 3. Efectuar ajustes y adoptar medidas correctivas

Pasos periódicos:

- Identificar y mitigar los riesgos
- Facilitar la transferencia de conocimientos y el aprendizaje continuo

Herramientas

Herramienta E. Matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo (capítulo 2)

Herramienta H. Modelo de muestra de un plan de trabajo

RESUMEN

Para que el cambio real tenga lugar, los resultados planificados en la sección anterior deben plasmarse en acciones. Durante el período de implementación, toda la labor llevada a cabo en el capítulo 2 a propósito de la planificación del programa resulta de gran utilidad. El marco de resultados y la teoría del cambio se incorporan a la fase de implementación de los programas. El monitoreo de los riesgos y del progreso hacia los resultados dará forma y definirá el alcance y la naturaleza de la implementación.

implementación: | im.ple.men'ta'θjon | *n.*

La implementación es la gestión de los insumos para llevar a cabo las actividades con el fin de lograr los productos que contribuyen a los resultados —conforme a lo dispuesto en el marco de resultados y documentado en los planes de trabajo—.

Las tareas de elaboración, implementación y monitoreo de los planes de trabajo se acometen teniendo presentes las políticas, procedimientos y orientaciones existentes, y contando con el apoyo de las herramientas y los sistemas de gestión.

Durante la implementación, los gestores reúnen los conocimientos especializados de las oficinas a fin de lograr los resultados formulados en los planes estratégicos (documentos del programa para el país, notas estratégicas, MANUD o planes de respuesta humanitaria) y los planes de gestión (planes de gestión del programa del país). Dada la gran variedad de contextos en los que UNICEF opera y desarrolla su programación, para que la implementación resulte eficaz es preciso poder recurrir de manera dinámica a herramientas técnicas y competencias sociales y de gestión específicas, al tiempo que se demuestra un conocimiento exhaustivo de los problemas pertinentes al contexto.

El ritmo de la implementación puede cambiar rápidamente cuando UNICEF responde a una emergencia. Por tanto, se precisa flexibilidad para poder pasar de la programación ordinaria a la respuesta humanitaria —en la que aumentan la rapidez y la frecuencia de los procesos y prácticas—, así como puentes que aseguren continuidad entre la situación humanitaria y de desarrollo.

Aunque la implementación eficaz no puede reducirse a una receta universal aplicable a todos los contextos de programación, determinadas prácticas y aptitudes resultan necesarias con carácter general —independientemente de si se gestiona un programa de agua, saneamiento e higiene en una emergencia o un programa de protección infantil en un país de ingresos altos—.

La implementación eficaz consiste fundamentalmente en crear el cambio planificado con miras a conseguir los productos y, en última instancia, los resultados. Durante la implementación, la planificación del programa cobra vida e interactúa con distintos ámbitos funcionales de UNICEF y con los asociados a fin de lograr resultados.

Importantes preguntas relacionadas con la implementación:

- ¿Cómo podemos dar prioridad en los planes de trabajo a los resultados en lugar de a las actividades?
- ¿Cómo debemos organizarnos para conseguir los resultados establecidos en los planes iniciales —por ejemplo, en la nota estratégica del programa, el documento del programa para el país, el MANUD o el plan de gestión del programa del país—?
- ¿Cómo podemos velar por que se preste atención a la equidad, la igualdad entre los géneros y la inclusión a lo largo de la implementación en contextos humanitarios y de desarrollo?
- ¿Cómo podemos gestionar los recursos de manera eficaz y eficiente, de modo que obtengamos los resultados planeados?
- ¿Qué ajustes deben efectuarse a fin de mejorar la consecución de los resultados previstos?
- ¿Qué nos indica el monitoreo del riesgo? ¿Debemos ajustar la mitigación de los riesgos —incluidas las medidas de preparación— con vistas a lograr y proteger los resultados previstos?
- ¿Cómo podemos favorecer el aprendizaje continuo y la retroalimentación de acuerdo con el grado de consecución de los resultados de desarrollo?

Principios rectores de la implementación

La implementación se rige por una serie de principios fundamentales, a saber:

- **Participación de los interesados.** Este es un elemento fundamental a lo largo del ciclo de la gestión basada en resultados y fomenta la implicación de los actores relevantes en el diseño del programa o proyecto, así como en la implementación. Garantizar un participación sólida de los interesados en todos los diálogos sobre la implementación es esencial para la sostenibilidad.
- **Proceso iterativo y sujeto a ajustes.** La gestión basada en resultados implica plantearse las estrategias de manera flexible. Si las actividades no están dando los resultados finales previstos en el nivel de los productos y los resultados, se modifican las estrategias y las actividades.
- **Transparencia.** UNICEF debe asegurar la transparencia en los procesos y en la gestión de los programas y proyectos.
- **Eficiencia.** La rentabilidad es fundamental para garantizar la eficiencia y la eficacia de la intervención. El objetivo es maximizar el impacto de mejora de la vida de la niñez y las mujeres a un costo razonable.
- **Datos con base empírica.** Los datos deben utilizarse para dirigir la selección de la modalidad de implementación a partir de consideraciones clave como el costo, la rapidez, la calidad, la implicación nacional, la gobernanza y la dependencia de otras entidades en cada modalidad.

La importancia de establecer sistemas de gestión basada en resultados

Para que la implementación y la gestión basadas en resultados arraiguen, es importante que se implanten sistemas de GbR y que los sistemas y procedimientos en vigor se ajusten con el propósito de ofrecer resultados. A tal efecto, se han de definir las funciones y responsabilidades y establecerse procesos de trabajo, con el respaldo de procedimientos de GbR claros y mecanismos de apoyo como la capacitación y orientación en materia de GbR y medición del desempeño. Los gestores desempeñan un papel fundamental en este proceso, ya que se espera cada vez más que su gestión se base en los resultados.

Como gestor, mantener relaciones horizontales con los compañeros de trabajo puede conducir al mejor funcionamiento de los equipos.

Aptitudes básicas de los gestores en el marco de la gestión basada en resultados

La gestión orientada a los resultados exige un conjunto de aptitudes relacionadas con el **trabajo en equipo, la participación, la flexibilidad y la capacidad para revisar y perfeccionar constantemente.** ¿Por qué es esto tan importante? La gestión basada en resultados representa el enfoque opuesto al de un plan maestro. ¿Le gustaría ser responsable de resultados e indicadores que no ha definido? Por supuesto que no. Trabajar con todas los actores relevantes clave y **prestar atención** a sus prioridades y necesidades en la planificación de la implementación del programa requiere capacidad para escuchar y facilitar, así como un trabajo colaborativo y en equipo en lugar de un enfoque «de arriba abajo». Con ello es posible asegurar la aceptación y la participación de los interesados.

Como gestor, mantener relaciones horizontales con los compañeros de trabajo puede mejorar el funcionamiento de los equipos y dar pie a alianzas enriquecedoras con los actores relevantes, que se sienten empoderadas cuando se valoran sus ideas, iniciativas y resultados.

Cuando el programa no está bien encaminado, ¿ajusta las estrategias y actividades de cara a multiplicar las posibilidades de lograr los resultados previstos? Si es así, está trabajando de manera «iterativa», es decir, ajusta, aprende y corrige conforme avanza. Todas estas cualidades son importantes para desempeñar una gestión basada en resultados eficaz que intente obtener resultados sin perder de vista la rentabilidad.

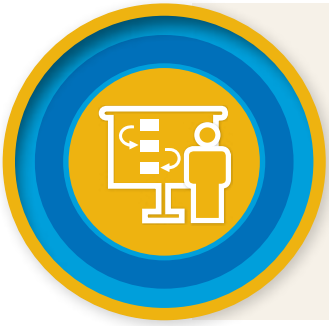
PASOS FUNDAMENTALES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los planes de trabajo son los medios a través de los cuales los documentos estratégicos de planificación plurianual pasan a ser operativos. Las notas estratégicas, los documentos de los programas por países y los MANUD ofrecen una referencia para la elaboración de planes de trabajo anuales, renovables o plurianuales. A través de tales planes se materializan las estrategias operacionales con el objeto de lograr los resultados establecidos durante la pase de planificación estratégica. Para que esto ocurra, los gestores de programas de UNICEF colaboran con los asociados a fin de elaborar de planes de trabajo que definan las actividades esenciales y sus costos y presupuestos estimados, así como las funciones y responsabilidades y los plazos. A continuación, se implementan los planes de trabajo —a menudo junto con otros asociados— y se monitorea su progreso.

El gráfico 3.1 ilustra los pasos fundamentales de la implementación basada en resultados.

Gráfico 3.1. Pasos fundamentales de la implementación basada en resultados

PASO 1. PLANIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN



La planificación de la implementación comprende **CINCO** actividades fundamentales:

- Indicar las estrategias y actividades necesarias para obtener los productos previstos.
- Determinar las modalidades de implementación.
- Calcular el costo de llevar a cabo las actividades según las necesidades de insumos.
- Calcular el tiempo necesario para llevar a cabo las actividades.
- Documentar el plan de trabajo.

El proceso general de implementación es iterativa, es decir, implica el ajuste y perfeccionamiento continuos. A efectos de decidir cuál es el mejor enfoque de implementación, puede que sea necesario calcular los insumos requeridos y el tiempo que tomarán las actividades en relación con más de una estrategia de implementación —como la de promoción y comunicación para el desarrollo—. Las estrategias hacen referencia a un curso de acción necesario para lograr los resultados planeados. Estas aportan coherencia y cohesión a las actividades encaminadas a obtener los productos previstos, en relación con las normas acordadas, y reducen la probabilidad de que la acción se implemente de forma fragmentada.

Aplicar las estrategias programáticas durante la implementación

- Durante la implementación, las estrategias acordadas determinan la naturaleza de las actividades que se planifican y ejecutan.
- La experiencia adquirida durante la implementación fundamenta el diseño de los programas en relación con la eficacia de las estrategias programáticas.

Entre las principales estrategias de UNICEF que guían la formulación de actividades figuran:

- el desarrollo de capacidades;
- la generación de evidencias, el diálogo sobre políticas y la promoción;
- las alianzas;
- la cooperación triangular y Sur-Sur;
- la identificación y promoción de la innovación;
- el apoyo a la integración y los vínculos intersectoriales; y
- la prestación de servicios.

A efectos de tomar decisiones bien fundadas durante la planificación, los gestores deben reunir a lo largo del proceso de implementación a los compañeros pertinentes —entre otros, especialistas en programas, comunicaciones, monitoreo y evaluación, operaciones y suministro—, con miras a recurrir a sus conocimientos especializados y su colaboración. Un enfoque integrado de este tipo asegura que el plan de trabajo está bien fundamentado y que su implementación corresponde al personal adecuado.

Indicación de las estrategias y actividades necesarias para obtener los productos previstos

Es posible que las estrategias de implementación y las actividades generales se hayan discutido con los actores relevantes durante la planificación estratégica del programa —más concretamente, durante la elaboración de la teoría del cambio—. En el momento de la implementación, el gestor tiene en cuenta las conversaciones mantenidas durante la planificación del programa y el proceso de diseño y considera, además:

- **La orientación y las políticas institucionales.** ¿Existen políticas que prohíban o alienten determinadas actividades? ¿Se dispone de orientación para la puesta en práctica de determinadas actividades?
- **La información técnica e histórica.** ¿Qué actividades resultaron necesarias para lograr productos semejantes en el pasado? ¿Qué mejores prácticas se identificaron en programas anteriores?
- **Las limitaciones.** ¿Qué factores limitarán las opciones en cuanto a las actividades —por ejemplo, recursos económicos, tiempo, geografía, acceso o seguridad—?
- **Los supuestos**, como los identificados al elaborar la teoría del cambio, y otros supuestos operativos, por ejemplo, el momento en que es probable que los recursos estén disponibles.
- **Las acciones y conocimientos especializados** necesarios de las oficinas de UNICEF y de los asociados en la implementaciónpara llevar a cabo las actividades.
- **El criterio experto** del gestor del programa o procedente de numerosas fuentes, como las dependencias de la organización, los consultores y los interesados.
- **La sostenibilidad ambiental**, es decir, cualquier impacto imprevisto posible positivo o negativo en el medio ambiente.
- **El enfoque del desarrollo de capacidades:** ¿están contribuyendo las actividades propuestas al fomento de la resiliencia, la continuación entre las actividades humanitarias y de desarrollo, la brecha en materia de género y equidad?

Además de las actividades relacionadas directamente con el logro de los productos a través de los planes de trabajo, los gestores incluyen en los planes las actividades necesarias para monitorear y respaldar la implementación del programa. Un ejemplo puede ser el requisito de celebrar consultas en colaboración con los compañeros de las oficinas a fin de asegurar que la implementación disfruta de unos cimientos sólidos. Podría significar, asimismo, planificar actividades y los recursos correspondientes en relación con:

- las labores de gestión de recursos humanos, adquisición, contratación, logística, almacenamiento, gestión financiera, etc.;
- la garantía programática de que los recursos se están destinando a los fines previstos;
- la identificación de los cuellos de botella, así como la retroalimentación de los actores relevantes; y
- el aprendizaje y la transferencia de conocimientos, como la documentación de las mejores prácticas.

Determinar las modalidades de implementación

Generalmente, con el fin de alcanzar un resultado, UNICEF respalda al menos una de las cuatro modalidades de implementación, que comprenden la implementación a cargo de:

- uno o varios departamentos o entidades gubernamentales;
- las organizaciones de la sociedad civil;
- otros organismos de las Naciones Unidas; y
- UNICEF (implementación directa).

Los gestores de UNICEF deciden cuál de las cuatro modalidades identificadas se adaptará mejor al logro de los resultados deseados. Al tomar la decisión, los gestores consideran los siguientes factores:

- **Ahorro:** ¿Se encuentran UNICEF o un posible asociado en una buena situación para obtener insumos de calidad y un precio apropiados?
- **Eficiencia:** En comparación con un posible asociado o proveedor, ¿en qué medida UNICEF acomete las actividades de forma adecuada para transformar los insumos en productos de calidad?
- **Eficacia:** ¿Ofrece un planteamiento de implementación determinado más probabilidades que otros de alcanzar los resultados deseados, entre ellos un enfoque centrado en la equidad en la implementación de programas?
- **Sostenibilidad:** ¿Resulta el enfoque viable desde el punto de vista financiero y ambiental a largo plazo? ¿Es aceptable el enfoque para las comunidades locales y los interesados e impulsará el logro de resultados sostenibles?
- **Rapidez de la implementación:** ¿Qué modalidades de implementación podrían alcanzar los resultados previstos en el calendario especificado?

Esta decisión dependerá de la estrategia general del programa, así como de:

- el mandato y las políticas de la organización;
- la capacidad en materia de recursos humanos;
- la infraestructura de la oficina y la eficiencia y eficacia de los procesos;
- el costo de oportunidad que acarrea implementar la actividad en lugar de recurrir a la externalización o las alianzas;
- el contexto de operación, por ejemplo la capacidad de los asociados y las consideraciones culturales;
- el volumen previsto de las transacciones y las posibles consecuencias en la capacidad de la oficina;
- las partes mejor posicionadas para movilizarse con rapidez cuando se requiera una respuesta puntual;
- la coordinación institucional con las cuestiones fundamentales del programa, como el género o la inclusión;
- la disponibilidad de fondos —las limitaciones presupuestarias o la condicionalidad vinculada a las fuentes de financiación pueden repercutir en la elección del enfoque de implementación—; y
- los principios de rentabilidad.

La función de UNICEF en la implementación varía dependiendo de quién está ejecutando el programa (véase la tabla 3.1).

Tabla 3.1. La función y la contribución de UNICEF varían según los distintos enfoques de la implementación

ENTIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	ACTIVIDAD **Ofrecer apoyo a una selección de escuelas con objeto de mejorar la retención y la calidad en el aprendizaje conforme a las normas nacionales de las escuelas amigas de la infancia**		
	CONTRIBUCIÓN DE UNICEF	**FUNCIÓN DE UNICEF**	**FUNCIÓN DEL ASOCIADO**
ÓRGANO PÚBLICO	UNICEF ofrece asistencia técnica, efectivo y suministros al gobierno. **Estrategias pertinentes:** • Desarrollo de capacidades • Generación de evidencias, diálogo sobre políticas y promoción • Identificación y promoción de la innovación	• Planifica en colaboración con el asociado. • Ofrece efectivo por contratos para la construcción de instalaciones de agua, saneamiento e higiene. • Adquiere y provee mobiliario y suministros. • Proporciona efectivo para las actividades periódicas de monitoreo. • Facilita asistencia técnica a lo largo del proceso. • Monitorea de manera conjunta los progresos y verifica la utilización de los recursos.	• Coordina con otros ministerios y partes interesadas. • Dirige la implementación de las actividades conforme al plan elaborado de manera conjunta. • Revisa los progresos con UNICEF e informa sobre la utilización de los recursos facilitados por el Fondo.
ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	UNICEF ofrece asistencia técnica, transfiere efectivo* y suministros a la OSC. * La OSC asociada utilizará parte del efectivo que se proporciona para adquirir mobiliario para el proyecto, ya que UNICEF —las divisiones de Programas y Suministros— consideró más conveniente adquirir el mobiliario a un proveedor local y la OSC cuenta con procedimientos y prácticas de adquisición adecuadas para procurarse el mobiliario.	• Planifica en colaboración con el asociado. • Facilita efectivo para los contratos institucionales, monitorea y capacita. • Adquiere y provee suministros. • Facilita asistencia técnica. • Monitorea de manera conjunta los progresos y verifica la utilización de los recursos.	• Implementa las actividades conforme al plan elaborado de manera conjunta. • Informa sobre los progresos de las actividades y la utilización de los recursos suministrados por UNICEF.
	UNICEF y el asociado deciden colaborar utilizando sus propios recursos.	• Planifica en colaboración con el asociado. • Emprende las actividades con sus propios recursos. • Monitorea de manera conjunta los progresos y la utilización de los recursos en vista del plan de trabajo.	• La misma que UNICEF.
OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS	UNICEF transfiere efectivo y suministros al otro organismo de las Naciones Unidas para que ejecute un componente de la actividad —la construcción de instalaciones de agua, saneamiento e higiene independientes—.	• Planifica en colaboración con el asociado. • Facilita efectivo para la construcción. • Monitorea los progresos y la utilización de los recursos en vista del plan de trabajo.	• Implementa las actividades conforme al plan elaborado de manera conjunta. • Informa sobre los progresos de las actividades y la utilización de los recursos suministrados por UNICEF.

Table 3.1. (cont.)

ENTIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	ACTIVIDAD Ofrecer apoyo a una selección de escuelas con objeto de mejorar la retención y la calidad en el aprendizaje conforme a las normas nacionales de las escuelas amigas de la infancia		
	CONTRIBUCIÓN DE UNICEF	**FUNCIÓN DE UNICEF**	**FUNCIÓN DEL ASOCIADO**
IMPLEMENTACIÓN DIRECTA DE UNICEF	UNICEF contrata personal (o emplea el existente) o contrata consultores que lleven a cabo todas las actividades.	• UNICEF contrata al consultor. • UNICEF provee mobiliario y suministros • UNICEF facilita y suscribe un contrato institucional para la construcción de instalaciones de agua, saneamiento e higiene. • UNICEF se encarga de la supervisión de la instalación del mobiliario y los suministros. • UNICEF desarrolla y ofrece capacitación al personal docente y mentoría en metodologías de aprendizaje activo. • UNICEF lleva a cabo el monitoreo periódico de las escuelas. • UNICEF asume la responsabilidad de la gestión general y la rendición de cuentas por actividades específicas.	• Revisa los progresos con UNICEF y los ajustes necesarios.

Cálculo del costo de las actividades según las necesidades de insumos

Al planificar los insumos, debe determinarse qué recursos (personal, efectivo y suministros) han de emplearse, así como qué cantidad de cada recurso se ha de emplear y cuándo se necesita para llevar a cabo las actividades.

En UNICEF, existen tres tipos básicos de insumos: la asistencia técnica, el efectivo y los suministros.

Asistencia técnica

La asistencia técnica se puede facilitar de dos maneras, a saber:

- el personal de UNICEF puede prestarla directamente a los asociados,
- o bien pueden facilitarla consultores —seleccionados y financiados por UNICEF— que trabajan con la organización o con el país.

La identificación de las aptitudes y competencias necesarias para implementar las actividades es un componente esencial de la planificación de insumos. Este proceso comienza durante la elaboración del plan de gestión del programa del país. Cuando una oficina de UNICEF carece de un conjunto de aptitudes específicas —o no dispone de ellas en número suficiente—,

habrá que adquirirlas por medio de la capacitación del personal o a través de consultorías, contrataciones temporales, contratos institucionales o alianzas.

El tipo de recursos humanos requeridos también dependerá de las estrategias y los enfoques de implementación que se seleccionen. Por ejemplo, cuando se subcontratan completamente las actividades a un proveedor o un asociado se encarga de su puesta en marcha, cobran más importancia las aptitudes de gestión de proyectos, gestión de contratos y supervisión para el personal de UNICEF.

Efectivo

El efectivo se puede utilizar de dos maneras, a saber:

- se trasfiere a los asociados en la implementación para que lleven a cabo las actividades,
- o bien las oficinas de UNICEF lo utilizan para llevar a cabo las actividades directamente.

Los gestores a veces se plantean las necesidades de efectivo como la cantidad de efectivo que se debe transferir al socio implementador. No obstante, las necesidades de liquidez de una intervención consisten en una estimación de *todos los costos necesarios para acometer las actividades previstas*. La estimación de los gastos da lugar a la elaboración de propuestas de financiación y presupuestos.

Una **estimación de gastos** consiste en una aproximación al costo probable en que se incurrirá al completar las actividades de acuerdo con la información disponible. Existen tres tipos habituales de estimaciones de gastos, cada uno de ellos más laborioso de preparar que el anterior:

Estimación de planificación. Un cálculo aproximado de los costos, dentro de una gama razonable de actividades, que se elabora exclusivamente con carácter informativo.

- Se utiliza con más frecuencia en la planificación estratégica o de nivel superior y el monitoreo asociado.

Estimación presupuestaria. Un cálculo aproximado basado en datos sobre gastos bien definidos —aunque preliminares— y los procedimientos establecidos.

- Se utiliza con más frecuencia en la planificación de la implementación y el monitoreo en el ámbito de las actividades.

Estimación consolidada (y estimaciones no superior/no inferior a). Una cifra basada en datos sobre gastos lo bastante sólidos como para celebrar un contrato vinculante.

- Se utiliza con más frecuencia al efectuar contratos institucionales con proveedores.

Normalmente, las necesidades de efectivo incluyen la consideración tanto de los costos directos como de los indirectos. Entre los ejemplos de **costos directos** cabe mencionar:

- los salarios y prestaciones del personal que trabaja exclusivamente en un programa;

Puede que los hechos dicten que las estimaciones del costo se efectúan tras la aprobación de los presupuestos. No obstante, han de preceder a la financiación o la solicitud de presupuesto. La presupuestación basada en resultados requiere presupuestos basados en actividades que permitan tomar decisiones sobre la asignación de los recursos mejor fundamentadas e identificar los ámbitos que podrían prestarse a una reducción de los costos.

- los gastos de viaje y equipo personal atribuibles a esos miembros del personal;
- los suministros y materiales destinados a los programas particulares;
- el alquiler, cuando el programa utiliza una instalación específica de manera exclusiva —como un almacén dedicado a suministros para la educación—;
- los honorarios de proveedores por bienes o servicios; y
- el efectivo necesario para efectuar las transferencias a los asociados.

Los costos indirectos son gastos compartidos entre varios programas y comprenden cualquier gasto que no esté directamente relacionado con el funcionamiento de un programa específico. Entre los ejemplos de costos indirectos figuran:

- los gastos generales de administración y gestión —como el salario y las prestaciones del personal de gestión—;
- los gastos en infraestructura —por ejemplo, en alquiler y servicios, transporte y licencias técnicas—;
- otros gastos en los que se incurre en beneficio de todos los programas de la organización —como los de comunicación—.

Suministros

Los suministros se utilizan de los tres modos que se describen a continuación:

- se trasfieren a los asociados en la implementación para que lleven a cabo las actividades,
- se adquieren para los gobiernos o en su nombre; o
- los utilizan de manera interna las oficinas de UNICEF.

La planificación anticipada de los suministros, en colaboración con los actores relevantes pertinentes —las funciones de programa y suministro de la oficina de UNICEF, incluidos los homólogos gubernamentales y asociados de la sociedad civil—, es una de las formas principales de sacar provecho de unas operaciones de suministro eficaces.

En aras de la implementación eficaz y oportuna del programa, las oficinas de UNICEF incorporan la planificación y la revisión de los componentes del suministro en las etapas clave de los procesos de diseño, presupuestación, implementación, monitoreo y evaluación del programa. La participación activa y temprana del personal encargado de los suministros y la logística forma parte integral de la planificación del programa.

Cuando un programa incluye un componente de suministros importante, efectuar una revisión de las necesidades de suministro y planificar de manera anticipada facilitará la determinación de los elementos siguientes:

- los productos y actividades que requieren suministro de artículos;
- el tipo y la cantidad de suministros requeridos;
- cuándo se requieren los suministros en las ubicaciones del proyecto;
- la viabilidad de los resultados y los plazos dispuestos, dados los recursos y el tiempo disponibles; y
- si los servicios de adquisición ofrecen una alternativa.

La planificación del suministro se lleva a cabo junto con los planes de trabajo del programa. Es importante coordinar el proceso de planificación de los suministros internamente y con los asociados externos a fin de clarificar en qué medida se necesitan los insumos de suministros y qué cantidad. Además, es necesario fijar cómo, cuándo, dónde y quién dirigirá las operaciones relacionadas con las adquisiciones y la logística.

En el caso de algunos productos estratégicos esenciales —como las vacunas, los dispositivos de inmunización, los productos de la cadena de refrigeración, o los mosquiteros e insecticidas—, existe un proceso de previsión anual oficial coordinado por la División de Suministros. Las previsiones forman la base de los acuerdos establecidos con los proveedores.

Los gestores planifican el monitoreo del suministro y el usuario final a fin de garantizar que los suministros están protegidos y que los reciben y utilizan los beneficiarios (previstos).

Los insumos necesarios —efectivo, asistencia técnica facilitada por el personal y suministros— para la misma actividad difieren dependiendo del enfoque de implementación que se utiliza (véase la tabla 3.2).

Tabla 3.2. Distintos enfoques de la implementación requieren aportaciones diferentes de UNICEF

ENTIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	ACTIVIDAD 1. Apoyo a la elaboración e implantación de normas nacionales y hojas de evaluación relativas a las escuelas amigas de la infancia	
	Ejemplos de insumos	
	INSUMOS DIRECTOS DE UNICEF	INSUMOS INDIRECTOS DE UNICEF
GOBIERNO	• Efectivo • Asistencia técnica facilitada por el personal • Suministros	• Tiempo que dedica el personal a documentar la actividad con el asociado • Tiempo que dedica el personal a examinar y aprobar las solicitudes de efectivo y los informes sobre los progresos • Tiempo que dedica el personal a la adquisición y distribución de suministros • Tiempo que dedica el personal a las actividades de monitoreo del programa, incluidas las actividades de garantía de calidad • Tiempo que dedica el personal a gestionar las relaciones con el gobierno y otros asociados para el desarrollo (tiempo de gestión)
ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	• Efectivo • Asistencia técnica facilitada por el personal • Suministros	• Tiempo que dedica el personal a documentar la actividad con el asociado • Tiempo que dedica el personal a examinar la propuesta de asociación con la OSC • Tiempo que dedica el personal a examinar y aprobar las solicitudes de efectivo y los informes sobre los progresos • Tiempo que dedica el personal a las actividades de monitoreo, incluidas las actividades de garantía de calidad
OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS (p. ej., asociados en la implementación)	• Efectivo • Asistencia técnica facilitada por el personal	• Tiempo que dedica el personal a documentar la actividad con el asociado • Tiempo que dedica el personal a examinar y aprobar las solicitudes de efectivo y los informes sobre los progresos
IMPLEMENTACIÓN DIRECTA DE UNICEF	• Efectivo • Tiempo que dedica el personal a contratar servicios de consultoría. • Tiempo que dedica el personal a adquirir suministros • Tiempo que dedica el personal a preparar materiales de capacitación • Tiempo que dedica el personal a impartir capacitación • Tiempo que dedica el personal a ofrecer contenido técnico	• Tiempo que dedica el personal a gestionar y emitir los pagos de los consultores

El cálculo del tiempo necesario para llevar a cabo las actividades

En el proceso de estimación de la duración de la actividad se recaba información sobre las actividades y los insumos del programa y, a continuación, se calcula el tiempo requerido a efectos de programación. La atención que el gestor preste a la comprensión y documentación de los requisitos de tiempo variará en función del tamaño, la complejidad y la relevancia de la intervención.

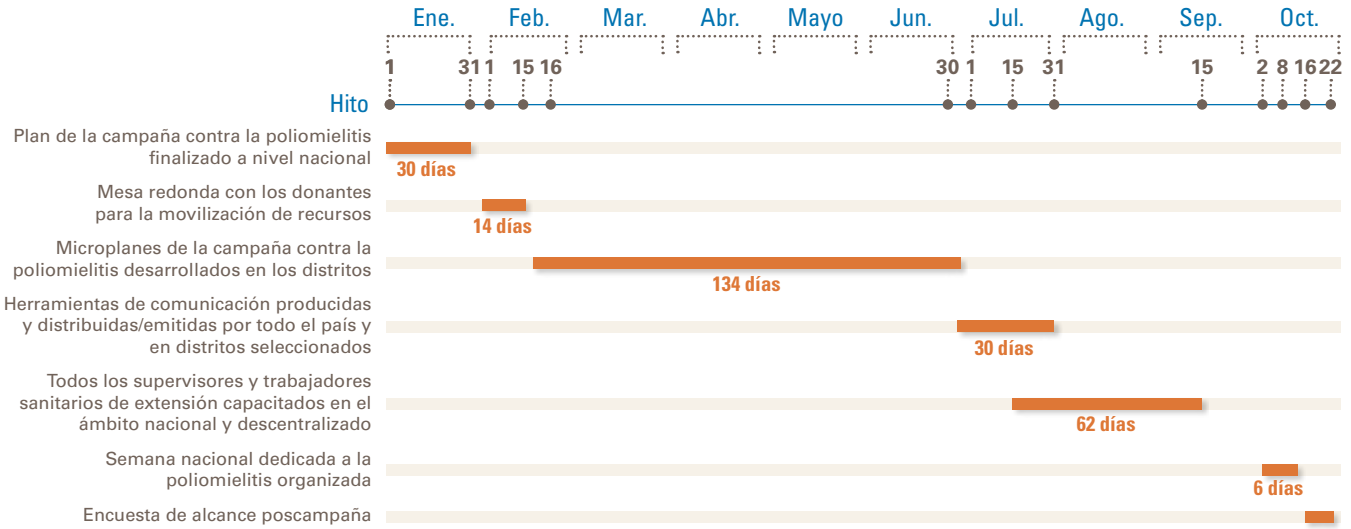
La secuenciación de actividades es un componente importante de la planificación de la implementación en el que es preciso entender:

- todas las actividades requeridas para completar la intervención;
- el tiempo —duración— que tomará completar cada actividad;
- las dependencias entre las actividades; y
- los puntos de finalización lógicos, como los hitos o entregables.

La secuenciación de las actividades debe establecerse con precisión a fin de establecer un cronograma realista y viable. Al determinarla, es fundamental considerar los factores externos que afectarán a la puntualidad de la implementación —como cuestiones estacionales, eventos clave y plazos de las partes interesadas—.

Existen numerosas herramientas que ayudan a conocer los requisitos de tiempo y organizar a los miembros del equipo en consecuencia. Para una intervención simple, puede bastar con un calendario. El diagrama de Gantt es probablemente el método más empleado para plasmar el calendario de un proyecto. Puede crearse con facilidad en Word o Excel (véase el gráfico 3.2).

Gráfico 3.2. Diagrama de Gantt en el que se muestra la secuencia y el calendario de las actividades programáticas



A efectos de resultados cuánto tiempo tomará completar las actividades, es fundamental tener en cuenta los plazos necesarios para disponer de los insumos.

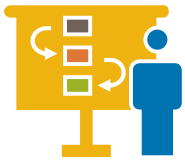
Por ejemplo, el calendario general debe tener en cuenta el tiempo necesario para la contratación de personal, la adquisición de suministros, la obtención de aprobaciones y el establecimiento de acuerdos de financiación.

Tabla 3.3. Calendario de programa basado en hitos

HITO	PLAZO PARA LA FINALIZACIÓN
• Plan de la campaña contra la poliomielitis finalizado a nivel nacional	• Finales de enero
• Mesa redonda con los donantes para la movilización de recursos	• Mediados de febrero
• Microplanes de la campaña contra la poliomielitis desarrollados en los distritos	• Finales de junio
• Herramientas de comunicación producidas y distribuidas/emitidas por todo el país y en distritos seleccionados	• Finales de julio y en adelante
• Todos los supervisores y trabajadores sanitarios de extensión capacitados en el ámbito nacional y descentralizado	• Mediados de septiembre
• Semana nacional dedicada a la poliomielitis organizada	• 2-8 de octubre
• Encuesta de alcance poscampaña	• 16-22 de octubre

Asimismo, en ocasiones, se recurre a un calendario de hitos a fin de resaltar los eventos o pasos importantes de cara a la consecución de actividades o resultados complejos. Este tipo de calendario indica los plazos previstos para la conclusión de eventos importantes. Puede crearse con facilidad en Word o Excel. En la tabla 3.3 se ofrece un ejemplo de calendario de hitos correspondiente a una intervención específica.

Cuando las dependencias entre las actividades son más complejas, los diagramas de las actividades o del flujo de trabajo también pueden facilitar su secuenciación. Estos pueden crearse en Word, PowerPoint o Visio. Asimismo, para que los equipos entiendan mejor los vínculos, puede resultar útil presentar un diagrama de las actividades en una pizarra. En el gráfico 3.3 puede consultarse un ejemplo de diagrama de actividades.



La documentación del plan de trabajo

Los planes de trabajo ayudan a poner en práctica el marco de resultados con carácter anual, plurianual o renovable. Es fundamental que los planes de trabajo no se conviertan en una lista de la compra de actividades, y que guarden relación estrecha con los productos y los resultados definidos en el marco de resultados y recogidos en el documento del programa para el país, el MANUD y la nota estratégica. Como puede apreciarse en el modelo del plan de trabajo del gráfico 3.4, los resultados y productos clave se resumen posteriormente y se articulan las actividades correspondientes. Esas actividades deben estar estrechamente relacionadas con las prioridades y los resultados del programa dispuestos en el documento del programa para el país, el MANUD y las notas estratégicas del programa. En contextos humanitarios,

Gráfico 3.3. Diagrama de muestra de una actividad programática

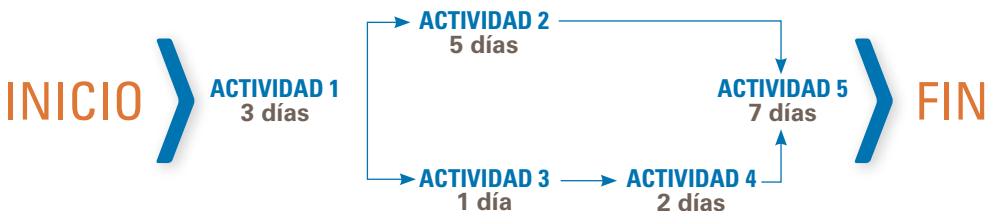


Gráfico 3.4. Herramienta H. Modelo de muestra de un plan de trabajo

RESULTADOS	ACTIVIDAD	UBICACIÓN	ASOCIADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN	CALENDARIO				PRESUPUESTO PREVISTO		
				T1	T2	T3	T4	Financiado	No financiado	Total
1. Efecto:										
1.1 Producto e indicadores (línea de base; meta):	1.1.1									
	1.1.2									
	1.1.3									
	1.1.4									
	1.1.5									
1.2 Producto e indicadores (línea de base; meta):	1.2.1									
	1.2.2									
	1.2.3									
	1.2.4									
	1.2.5									

se utilizarán como referencia los planes interinstitucionales de respuesta humanitaria o de respuesta para los refugiados y el llamamiento a la Acción Humanitaria para la Infancia de UNICEF.

Los planes de trabajo no se crean de la nada y deben contar con la participación de los asociados en la implementación, entre otras partes interesadas clave. El trabajo conjunto para determinar las estrategias y actividades más pertinentes forma parte esencial de la implementación. Asimismo, velar por que todas las partes entiendan correctamente y acepten los resultados previstos es fundamental para construir sistemas de GbR sólidos.

Con frecuencia, la presión por obtener resultados con rapidez incita a que no se documenten los planes y se pase a ejecutar las tareas de forma inmediata. Si bien esta estrategia puede desencadenar una actividad frenética inmediata, también aumenta las probabilidades de que se desperdicien recursos y se cometan errores. Además, no proporciona una línea de base para el monitoreo del desempeño del programa. Por otro lado, un plan de trabajo documentado es un componente de «la preparación para las evaluaciones».

El plan documentado —ya se trate de un plan de trabajo o de un microplan más detallado de apoyo a la implementación de las actividades— proporciona las bases para la implementación y el monitoreo y debe incluir los elementos siguientes:

- el alcance de la labor (resultado/producto/indicador);
- las actividades que se deben implementar durante el período de implementación;
- el asociado responsable de la implementación;
- los plazos requeridos; y
- el presupuesto previsto.

Asimismo, el monitoreo, la garantía de calidad y la retroalimentación son componentes de la implementación del programa que deben documentarse en el plan. Esto ayudará a asegurar que se logran los resultados conforme al plan, los recursos se destinan a los fines previstos, y se incorporan las perspectivas de los actores relevantes y las comunidades del programa para una toma de decisiones oportuna. El monitoreo, la garantía de calidad y la retroalimentación suelen abordarse en reuniones y revisiones periódicas que pueden tener carácter trimestral o semestral.

A continuación, se circula el borrador del plan documentado entre los miembros del equipo con el objeto de recabar observaciones y puntualizaciones adicionales y asegurar el entendimiento común. La titularidad del producto final corresponderá a todo el equipo del programa, incluidos los responsables directos de llevar a cabo las actividades, es decir, los asociados en la implementación.

Elementos que se deben tener en cuenta en relación con la duración y el grado de detalle del plan de trabajo

- Se ha de crear un «horizonte de la planificación», que incluye un plan de trabajo pormenorizado con estimaciones del tiempo requerido por las actividades en un futuro tan lejano como resulte cómodo.
- El horizonte de la planificación se retrasará a medida que avance el programa.
- Pasado dicho horizonte, plantee el programa en un nivel superior, reflejando el aumento de la incertidumbre. Las actividades de alto nivel descritas de manera vaga inicialmente, tendrán que definirse con mayor precisión conforme se acerque el plazo.

Formatos de documentación del plan de trabajo

UNICEF dispone de una serie de modelos de planes de trabajo y planes de gestión anuales. En algunas actividades, bastará el grado de detalle de un plan de trabajo de UNICEF. Otras, por el contrario, requerirán planes más pormenorizados —que en ocasiones se denominan «microplanes», «planes de implementación» o «planes de proyectos»—.

Hay muchas formas de documentar un plan, el cual ha de reflejar las necesidades del programa y de los miembros del equipo. En el caso de programas complejos de gran envergadura, el plan puede consistir en una combinación de numerosos subplanes —como un plan de dotación de personal, presupuesto, calendario, etc.—.

En última instancia, cada gestor decide el grado de detalle necesario para planificar y monitorear el alcance, el tiempo, los recursos, el riesgo y la gestión de los interesados (véase la tabla 3.4 para consultar un ejemplo).

También hay disponible un modelo de muestra de un plan de trabajo (herramienta H). (Consulte el *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación de UNICEF* para obtener más información).

La documentación de los planes en Word o Excel puede ser sencilla o elaborada. Microsoft Project permite documentar las interdependencias y relaciones a fin de determinar los costos y calendarios e incorporar cualquier cambio con facilidad durante la implementación.

Al finalizar los planes de trabajo, deben tenerse en cuenta los aspectos siguientes:

- ¿Bastarán las actividades para lograr los productos deseados (lógica vertical)?
- Revisar la lógica horizontal de los productos e indicadores a la luz de las actividades —¿repercutirán en el indicador?— y cumplir las metas oportunas identificadas, como la meta anual.
- ¿Se financiarán las actividades con recursos ordinarios o de otro tipo? ¿Existen déficits de financiación?
- Una vez que se han elaborado los planes al margen del sistema de gestión, ¿concuerdan los planes de trabajo anuales o renovables con la estructura de resultados inicial? Y ¿se pueden cargar inmediatamente en el sistema de gestión de programas VISION?
- ¿Qué procesos de garantía de calidad velan por la calidad y la coherencia de los planes de trabajo?

✱ Cabe recordar que un plan de monitoreo y evaluación no es siempre adecuado para llevar a cabo la medición anual. Es posible que sea necesario establecer metas anuales que queden reflejadas en los planes de trabajo adaptados al contexto. Remítase a su plan de monitoreo para estos indicadores.

Tabla 3.4. Ejemplo de los insumos requeridos para ejecutar las actividades definidas en el plan de trabajo, en relación con los productos y los efectos

RESULTADO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS
Se adoptan a nivel nacional normas de calidad que tienen en cuenta las cuestiones de género y se aplican en escuelas modelo, de modo que se promueve la inclusión de la niñez vulnerables.	Se producen hojas de evaluación y normas escolares nacionales que tienen en cuenta las cuestiones de género.	Elaboración e implantación de normas escolares nacionales y hojas de evaluación que tienen en cuenta las cuestiones de género.	• Apoyo técnico a través de un consultor para examinar las normas vigentes relativas a las escuelas amigas de la infancia y elaborar hojas de evaluación de las escuelas • Efectivo para el taller de validación nacional y la evidencia inicial • Adquisición de hojas de evaluación para su distribución por todo el país • Efectivo para respaldar la supervisión nacional y el análisis de los datos de evaluación de las escuelas
		Prestación de asistencia —equipos y programas informáticos— a un número específico de escuelas (55) para la mejora de sus sistemas.	• Adquisición de mobiliario y suministros escolares para la niñez vulnerables • Contrato institucional para la construcción de instalaciones de agua, saneamiento e higiene independientes • Alianza con una ONG para la capacitación de personal docente y mentoría en metodologías de aprendizaje activo • Efectivo para el monitoreo periódico de las escuelas seleccionadas en la base de datos nacional

Otros recursos básicos

UNICEF, Manual de Políticas y Procedimientos de Programación, sección 4.02 sobre implementación y gestión de programas (en torno a la planificación del trabajo).

PASO 2. GESTIONAR LA IMPLEMENTACIÓN Y EL MONITOREO

- La gestión de los recursos y las operaciones
- El seguimiento de los progresos, las limitaciones y las oportunidades

Una vez concluida la planificación de la implementación, la tarea del gestor consiste en obtener los insumos para que esas actividades se puedan implementar y monitorear de acuerdo con el plan de trabajo.

La obtención y gestión de los insumos deben realizarse de conformidad con las políticas, procedimientos, procesos y sistemas de UNICEF. El grado de conocimiento que el gestor tenga de las políticas, procedimientos y procesos institucionales, así como su aptitud para utilizar los sistemas requeridos, repercutirá directamente sobre la eficacia del programa.

La gestión de la implementación y el monitoreo abarca dos actividades principales:

- la gestión de los recursos y las operaciones; y
- el seguimiento de los progresos, las limitaciones y las oportunidades.

La gestión de los recursos y las operaciones; y

La gestión orientada a los resultados entraña reunir todos los recursos humanos, financieros, técnicos y de otro tipo con el propósito de alcanzar los resultados de desarrollo deseados. Se centra en ofrecer información sólida a fin de mejorar la toma de decisiones, lo que conlleva efectuar un seguimiento de los progresos y gestionar de manera que se maximicen los resultados.

Uno de los elementos esenciales de este proceso consiste en ser capaz de identificar las limitaciones que impiden la implementación, al tiempo que se presta atención a las oportunidades de impulsar el ritmo de los progresos. Por tanto, al implementar el plan de trabajo, se deben seguir de cerca una serie de factores, entre otros:

- los recursos humanos, incluido el desempeño del personal;
- El cumplimiento de las subvenciones
- la gestión de las relaciones con los actores relevantes y los asociados en la implementación;
- la comunicación, los medios de difusión e información; y
- los recursos financieros o el presupuesto.

Los recursos humanos, incluido el desempeño del personal

- De cara a gestionar la implementación de los programas, los gestores deben asegurar que se cuenta con el personal adecuado. La demanda de competencias y experiencia en GbR es cada vez mayor, y el personal contratado por un programa debe poseer aptitudes básicas en la materia como conocimiento de los marcos de resultados, la teoría del cambio, los planes de monitoreo, la recopilación de datos y la presentación de informes basados en resultados. Además, se debe ofrecer al personal apoyo constante con el objeto de ampliar su capacidad para la aplicación de los principios y las herramientas de la GbR.
- Asimismo, los gestores tienen que consultar el personal y los conjuntos de aptitudes identificados en el paso

de planificación de la implementación a efectos de determinar si existen carencias que requieran la dotación de recursos a corto plazo —como consultorías o contrataciones temporales—. Otras consideraciones en relación con los recursos humanos:

- **Contratación y servicio.** La búsqueda, examen y selección de personal nuevo demanda tiempo y esfuerzo. Los conocimientos, aptitudes y comportamientos de los candidatos seleccionados han de ser los requeridos para desempeñar el puesto. Es necesario incorporar rápidamente a los nuevos empleados a fin de que adquieran capacidad plena lo antes posible.
- **Estrategias de asignación y redistribución.** Una vez que se ha reunido a las personas adecuadas, es necesario asignarlas de manera eficaz. Es decir, es preciso correlacionar sus puntos fuertes e intereses con las necesidades de los programas a los que brindarán su apoyo, lo que exige conocer al personal y adaptar los recursos a las actividades que se identifican en el plan de trabajo. Los principios de la gestión basada en resultados dictan que cualquier labor que se emprenda debe relacionarse con un producto, resultado o resultado final. mediante la armonización de los recursos humanos con el plan de trabajo —el cual se ajusta a la estructura de resultados—.
- **Gestión del desempeño.** Es preciso comentar y documentar los objetivos de desempeño de los recursos humanos y armonizarlos con los requisitos generales y los resultados de los programas. Una gestión eficaz de la actuación profesional requiere comunicación constante, planificación, monitoreo y una evaluación objetiva del desempeño; esta tarea, cuando se lleva a cabo correctamente, potencia el desempeño del empleado y los resultados generales.
- **Aprendizaje y capacitación.** Con objeto de asegurar que el personal está dotado de las aptitudes necesarias para satisfacer las necesidades actuales y futuras, es importante crear mapas de aprendizaje y actividades de capacitación adecuados para el equipo.

El cumplimiento de las subvenciones

- El cumplimiento de los acuerdos de financiación resulta esencial para mantener la confianza y la credibilidad ante los donantes asociados. Un problema en una oficina en el país puede afectar gradualmente a las relaciones entre UNICEF y los donantes en todo el mundo. Los gestores deben garantizar a lo largo de la implementación que se recaban los datos financieros y programáticos necesarios para los informes a los donantes. Además, deben asegurarse de que las actividades se ejecutan de acuerdo con el plan de trabajo determinado —que ha de ajustarse al acuerdo de financiación y está directamente relacionado con la estructura de resultados—.
- Normalmente, los informes a los donantes se centran en si los fondos se utilizan antes del vencimiento de la subvención y con el fin especificado en el acuerdo de financiación. Estos son los componentes básicos de la garantía del cumplimiento. No obstante, los gestores tendrán que determinar también si deben cumplirse otras condiciones; se podrían especificar ciertos «requisitos de visibilidad», por ejemplo, o informar al donante cuando surjan cierto tipo de problemas.

- La información relativa a la condicionalidad y los requisitos figura en los convenios de subvención disponibles en las oficinas de UNICEF. Los gestores solicitan asesoramiento a los especialistas en relaciones con los donantes de la oficina en el país, la oficina regional o la sede a fin de asegurarse de que conocen la manera de cumplir plenamente los acuerdos de financiación durante la implementación, especialmente cuando el gestor es nuevo en un programa y ya existen acuerdos de financiación. En tales casos, debe familiarizarse con la condicionalidad de los acuerdos vigentes y gestionar en consecuencia.

La gestión de las relaciones con los actores relevantes y los asociados en la implementación

- Los asociados también deben conocer las prácticas de la GbR, incluidas las tareas relacionadas con la elaboración y el uso de los marcos de resultados, el plan de monitoreo, los indicadores, la recopilación de datos y la presentación de informes basados en resultados. El objetivo es que los sistemas de gestión gubernamentales y la gestión basada en resultados que aplica UNICEF sean coherentes, a fin de evitar la duplicación de tareas o el trabajo contradictorio. Este el motivo por el que, además, es importante contar con la participación de los asociados desde el principio. Colaborar desde el inicio promueve la asunción de los diversos marcos utilizados por el gobierno y UNICEF como propios. Cuando los asociados en la implementación son OSC o el gobierno central, el énfasis en los resultados puede garantizar la aceptación y la continuidad. Con los contratistas, por otra parte, la gestión de las relaciones suele centrarse en el cumplimiento riguroso y la garantía de calidad.
- Si la oficina opta por la implementación a través de asociados, se celebran acuerdos de asociación. El tipo de acuerdo utilizado dependerá del tipo de asociado —gobierno, OSC o un organismo de las Naciones Unidas—, de si los recursos se transfieren, y del valor de los recursos —cuando se proceda a su transferencia—.
  - Si los recursos se transfieren a una entidad pública, el plan de trabajo constituye la base de la colaboración y no se precisa documentación adicional. La planificación detallada de las actividades es un proceso bilateral que se lleva a cabo junto con el socio implementador en el momento de la implementación. Cuando no se transfieren recursos a la OSC o al asociado de las Naciones Unidas, los gestores deciden si es necesario formalizar un memorando de entendimiento. Este tipo de acuerdo es importante cuando se asignan funciones y responsabilidades específicas a cada asociado.
  - Si se transfieren recursos a una OSC asociada, primero es necesario que haya vigente un acuerdo de cooperación para programas y un documento del programa o un acuerdo de financiación a pequeña escala. Los gestores deben tener en cuenta que tales acuerdos son laboriosos —elaboración conjunta y revisión interna— y dedicarles tiempo suficiente por adelantado.
  - Si se transfieren recursos a un asociado de las Naciones Unidas para que lleve a cabo las actividades programáticas, el gestor pondrá en marcha un acuerdo de contribución entre organismos o un programa conjunto dependiendo del alcance del trabajo que se vaya a emprender.
- Los gestores deben considerar también si los asociados requieren formación o asesoramiento sobre la labor desempeñada

con UNICEF. La implementación puede retrasarse considerablemente si los asociados no están familiarizados con las expectativas del Fondo en relación con la puesta en marcha de las actividades y la presentación de informes al respecto.

- Garantizar el apoyo técnico adecuado y la supervisión en todas las etapas de la programación son factores determinantes de la calidad de la implementación del programa a través de asociados. Esto incluye gestionar los insumos —efectivo y suministros— transferidos a los asociados de forma que se publiquen los informes de modo puntual y de destinen a su uso previsto.
- Gestionar a los proveedores de servicios y consultores externos consiste fundamentalmente en administrar la relación entre UNICEF y esa tercera parte de acuerdo con lo estipulado en un contrato. Las tareas que se les asignen deben coincidir con las dispuestas en el plan de trabajo.
- Los principios relacionados con la gestión de proveedores y consultores externos son muy similares. Dicho lo cual, es preciso puntualizar que los requisitos de UNICEF para cada uno varían ligeramente y los gestores deben conocer tales diferencias.
- La gestión de contratos abarca la planificación, la presupuestación, el establecimiento de plazos y el monitoreo de los progresos realizados, así como las medidas correctivas adoptadas para salvaguardar los intereses de UNICEF y del contratista. La administración ineficaz de un contrato da lugar a un aumento de los costos y a retrasos en la entrega, y puede exponer a la organización a complicaciones jurídicas con resultados impredecibles.
- Hay que incorporar a las terceras partes al proyecto en cuestión. El proceso suele ser más minucioso en el caso de los consultores, ya que requieren pases y acceso a las redes e instalaciones de UNICEF pertinentes para llevar a cabo su labor.
- Se debe monitorear el desempeño de terceros a fin de asegurar que los trabajos progresan de acuerdo con los requisitos del contrato. Asimismo, el monitoreo es necesario para detectar de modo oportuno posibles problemas o efectuar ajustes relacionados con cambios en los entregables —alcance, tiempo y presupuesto—.
- Es necesario documentar el desempeño de terceros. El pago de honorarios está sujeto a la prestación satisfactoria de los servicios, según lo aprobado por la Oficina de Contratación. Si los entregables no resultan plenamente satisfactorios, no se podrán conceder contratos adicionales al consultor y se podrá reducir o retener por completo el pago.
- No obstante, las gestiones para resolver los problemas de desempeño deben ir dirigidas siempre a la implementación adecuada del contrato. El gestor intenta alcanzar una solución justa y práctica que permita proceder con el trabajo, al tiempo que se protegen los intereses de UNICEF.

La comunicación, los medios de difusión e información

- En este contexto, la comunicación alude a la descripción del historial de desempeño, en el que se destacan las evidencias observadas en los indicadores, el logro de las metas o los datos actuales en relación con la línea de base. Las citas, gráficos y testimonios resultan útiles para aclarar los datos y presentar una dimensión humana. La descripción

del desempeño puede comunicarse en informes más centrados en los resultados que en las actividades y complementarse con una variedad de medios, como vídeos y entrevistas.

- A lo largo de la implementación, los gestores deben prestar atención a la gestión de la comunicación con los actores relevantes —tanto internas como externas—. Algunas veces las solicitudes son explícitas —por ejemplo, las solicitudes de auditorías o de información por parte de los donantes, los gobiernos o el público en general— y el gestor ha de responder.
- Algunos tipos de comunicación con los interesados externos son habituales y forman parte de las funciones cotidianas de un gestor. Otras solicitudes, no obstante, como las dirigidas por los medios de difusión, pueden requerir una consulta a los oficiales de comunicación.
- La comunicación con los actores relevantes internas podría establecerse a propósito de una solicitud del personal directivo superior o de una división de la sede, o tal vez forme parte de los requisitos de presentación de informes periódicos.
- Todas estas formas de comunicación requieren cierto esfuerzo. Es importante recordar que la calidad de la comunicación con los actores relevantes no solo repercute sobre el éxito de un proyecto, sino que, además, podría afectar de manera positiva o negativa a la reputación de la oficina o de UNICEF.
- Durante la implementación, los gestores deben estar pendientes de la necesidad de comunicar la situación del programa, en especial si requiere ajustes. Dicha comunicación se extiende a todo el equipo, así como a los asociados y al personal directivo superior. La comunicación con diversos tipos de partes interesadas sirve propósitos distintos. La herramienta de gestión RACI —persona responsable, encargada de rendir cuentas, consultada e informada, por sus siglas en inglés— se emplea para ayudar a todas los actores relevantes a conocer sus funciones y responsabilidades, así como las de otros miembros del proyecto. Un análisis RACI puede resultar útil a la hora de trazar las responsabilidades y establecer la comunicación interfuncional o transversal durante la implementación:
  - **Responsable:** persona que desempeña la actividad o el trabajo.
  - **Encargada de rendir de cuentas**: persona que, en última instancia, es responsable de las decisiones tomadas.
  - **Consultada:** persona que debe aportar sus observaciones y contribuir a la actividad.
  - **Informada:** persona que debe estar informada de la decisión o acción.
- El gestor es responsable de garantizar que el personal superior de la oficina está informado de las solicitudes de comunicación y tiene ocasión de revisar los borradores antes de que se envíen a los actores relevantes. Además, la comunicación debe coordinarse a través de la oficina —y las divisiones oportunas de la sede, como aquellas encargadas de las relaciones con los donantes—, a fin de asegurar que todas las partes pertinentes reciben respuestas adecuadas y coherentes, según se requiera.

Los recursos financieros o el presupuesto

- Los recursos financieros influyen directamente en el alcance y los resultados de un programa. El gestor de programas debe velar por que los recursos financieros sean suficientes para el logro de los resultados previstos y

asegurar su rentabilidad. Esta consiste en maximizar el impacto de cada dólar que se gasta en mejorar la vida de la niñez. La rentabilidad no siempre significa pagar el precio más bajo; más bien quiere decir que nos esforzamos por entender qué justifica nuestros costos y que nos aseguramos de obtener la calidad deseada al precio más bajo. Los asociados de UNICEF deben entender también el concepto de rentabilidad.

- Es necesario monitorear el desempeño económico general del programa: ¿contamos con los recursos necesarios para financiar el programa según lo planificado?, ¿utilizamos los recursos existentes según lo planificado?
  - **Financiación.** Cuando no se ha logrado obtener financiación para el programa, los gestores buscan fondos adicionales que permitan llevar a cabo las actividades del programa. Por ejemplo, mediante el envío de una propuesta a los donantes o el acceso a fondos cuya asignación gestiona UNICEF de manera interna —como los fondos temáticos—.
  - Los planes suelen basarse en supuestos relacionados con la disponibilidad de fondos. Los gestores analizan si la financiación está disponible según lo planeado a fin de determinar cuándo se necesitan iniciativas de recaudación de fondos o es preciso efectuar ajustes en el programa para disfrutar de ellos.
  - **Utilización.** El efectivo se pone a disposición de los programas mediante la publicación de presupuestos en sistemas financieros (VISION en UNICEF). Tras la asignación presupuestaria, los gestores destinan fondos a las actividades planificadas. Las acciones de adquisición de insumos —pedidos de compra, contratos de servicio, etc.— y la dotación de personal se codifican según las actividades planificadas, lo que permite a los gestores monitorear la utilización de los recursos.
  - Se debe realizar un seguimiento del ritmo de utilización de los presupuestos en relación con los costos de las actividades planificadas. Y es necesario, asimismo, supervisar la celeridad de implementación de las actividades. Además se hará un seguimiento de las subvenciones, que deben utilizarse antes de las fechas de vencimiento. Las subvenciones han de gestionarse de modo que se facilite la toma de decisiones puntuales acerca de las fuentes de financiación, y habrá que poner de relieve los problemas relacionados con la utilización de los fondos a fin de comentarlos con los donantes.
  - Los gestores supervisan la cantidad aproximada de efectivo que se requiere cada trimestre —por ejemplo, el volumen previsto de la transferencia de efectivo a los asociados en la implementación o los pagos a los proveedores locales—. Esta información se facilita a los administradores financieros con el fin de asegurar que se mantienen sumas de efectivo suficientes en las cuentas bancarias locales a efectos de facilitar los pagos y transferencias puntuales y evitar las demoras en la implementación.

El seguimiento de los progresos, las limitaciones y las oportunidades

La gestión orientada a los resultados se centra en ofrecer información sólida que favorezca la toma de decisiones, lo que conlleva efectuar un seguimiento de los progresos y gestionar de manera que se maximice el logro de resultados. El monitoreo del plan de trabajo y del progreso de la implementación es una parte importante del día a día de la gestión de un programa

(este tema se desarrolla en profundidad en el capítulo 4). Una parte del monitoreo consiste en identificar las limitaciones y oportunidades que podrían justificar la reconsideración de las estrategias del programa, e incluso dar pie a cambios en su diseño. El monitoreo tiene lugar en distintos niveles, como se puede ver en el gráfico 3.5.

Medir los resultados conseguidos es importante, pero también lo es realizar el seguimiento del modo en que este se implementa. Esa información puede ayudar a averiguar por qué se están alcanzando o no determinados resultados.

Los gestores de UNICEF deben efectuar un seguimiento continuo del uso de los insumos y los recursos, el progreso de las actividades y la entrega de los productos. A esto se denomina monitoreo de la implementación. El seguimiento implica examinar de qué manera se están poniendo en práctica las actividades y su eficiencia en relación con el tiempo y la asignación y el uso de los recursos. También vincula la implementación con una unidad de responsabilidad específica. Al comparar periódicamente los progresos reales con el plan de trabajo, el gestor puede evaluar el estado de la implementación y, si es preciso, efectuar ajustes.

Los elementos que los gestores supervisan variarán en función de la estrategia y la modalidad de implementación elegidas. Por ejemplo, el monitoreo de los usuarios finales y el monitoreo del suministro de los equipos y materiales entregados pueden no ser aplicables en los programas que den prioridad a la generación de evidencias, las políticas y la promoción.

Además de realizar el seguimiento de la disponibilidad y el uso de los insumos y la implementación de las actividades, en esta etapa es necesario que el monitoreo de programas abarque una serie de componentes diversos, tales como:

- el cumplimiento de las subvenciones
- el presupuesto,
- el alcance,
- el tiempo,
- el desempeño del personal,
- la gestión de alianzas,
- la gestión de contratos, y
- la gestión de la cadena de suministro.

Gráfico 3.5. Niveles de monitoreo

La tabla 3.5 ofrece una lista de verificación de los aspectos y preguntas fundamentales que se pueden plantear al efectuar el seguimiento de los recursos y monitorear la implementación.

Tabla 3.5. Lista de verificación de las consideraciones principales para el monitoreo de la implementación

Nota: es posible que algunos componentes no se apliquen a todos los programas por países.

CUMPLIMIENTO DE LAS SUBVENCIONES	• ¿Cumple la implementación del proyecto los requisitos de los donantes? • ¿Se están recopilando y manteniendo la documentación y los datos necesarios para el informe a los donantes?
PRESUPUESTO	• ¿Está utilizando el proyecto el efectivo (subvención) o el presupuesto según lo esperado —para el fin y conforme al calendario previstos—? • ¿Coincide la contribución de los donantes con las previsiones?
ESPECIFICACIÓN (ALCANCE)	• ¿Están implementándose y se están midiendo las actividades necesarias para conseguir un producto? • ¿Son apropiados los indicadores identificados en el plan del programa para medir los progresos? • ¿Cómo se evita el aumento descontrolado del alcance para incluir actividades adicionales? • ¿Derivan las actividades en el producto requerido? • ¿Se presentan obstáculos imprevistos para el logro del producto deseado? • ¿Contribuyen los productos obtenidos a hacer frente a las disparidades y los riesgos que sufren la niñez más vulnerables?
PLAZOS	• ¿Se están implementando las actividades conforme a los plazos estipulados? • ¿Se han cumplido los hitos clave o se está en camino de lograrlos? • ¿Se prevén problemas a la hora de completar las actividades de trayectoria crítica? • ¿Se están invirtiendo horas adicionales para completar las tareas programadas a tiempo, con las consiguientes horas de trabajo extraordinarias para cumplir el calendario?
DESEMPEÑO DEL PERSONAL	• ¿Se ajusta el desempeño del personal a los planes de desempeño y al nuevo sistema de desempeño basado en resultados? • ¿Se están llevando a cabo las evaluaciones del desempeño conforme a lo planificado? • ¿Se han identificado ámbitos problemáticos —conocimientos, aptitudes, actitudes, entorno propicio, etc.—? • ¿Se precisa capacitación, orientación o mentorías adicionales? • ¿Está decayendo la moral del personal?
GESTIÓN DE ALIANZAS	• ¿Están los asociados solicitando recursos conforme a lo planificado? • ¿Se están llevando a cabo actividades de garantía para asegurar que los informes de los asociados son exactos y se basan en resultados, y que los fondos se están utilizando según lo previsto? • ¿Están los asociados presentando informes según lo previsto? • ¿Se está examinando a los asociados según lo previsto? • ¿Están cumpliendo los asociados su responsabilidad ante las poblaciones afectadas? • ¿Se está informando sobre las transferencias de efectivo de manera puntual?
GESTIÓN DE CONTRATOS	• ¿Están los contratistas ofreciendo los resultados acordados a tiempo y con arreglo a las especificaciones de calidad?
MONITOREO DEL USUARIO FINAL	• ¿Se están ofreciendo bienes y servicios a la población seleccionada según lo previsto? • ¿Están los bienes y servicios ofrecidos teniendo algún efecto imprevisto en la comunidad? • ¿Se ajusta la calidad de los bienes y servicios a las normas pertinentes?
GESTIÓN DE SUMINISTROS	• ¿Se están pidiendo los suministros en la cantidad y de acuerdo con las especificaciones requeridas? • ¿Se dispone de los servicios de logística y almacén necesarios para el transporte y almacenamiento de los suministros? • ¿Están los suministros dispuestos y a tiempo para la implementación del proyecto?

PASO 3. EFECTUAR AJUSTES Y ADOPTAR MEDIDAS CORRECTIVAS

- Perfeccionar el plan de trabajo
- Ajustar la implementación

Al gestionar la implementación, es posible que se descubran ciertos obstáculos que impiden el progreso y, por tanto, sea necesario ajustar los planes de trabajo, las actividades y las estrategias de implementación.

El ajuste y las medidas correctivas constantes son elementos fundamentales de una buena gestión de programas, que puede conllevar:

- el perfeccionamiento del plan de trabajo; y
- el ajuste de las estrategias y modalidades de implementación.

Monitoreo de la implementación del plan de trabajo

- Efectuar el seguimiento de los insumos
- Monitorear el progreso hacia los hitos
- Identificar los ajustes necesarios
- Documentar los ajustes para informar y comunicar
- Realizar el seguimiento e informar de las implicaciones de los ajustes y el cambio
- Analizar el impacto en los requisitos relativos a los recursos, la calidad y el tiempo
- Iniciar las conversaciones con los asociados acerca de los ajustes y el impacto en los acuerdos de financiación

Perfeccionar el plan de trabajo

Los ajustes correctivos se documentan actualizando el plan de trabajo y, si es preciso, la nota estratégica sobre el programa. Este aspecto incluye poner al día los supuestos utilizados en la elaboración del plan —si han sufrido algún cambio—, pero puede comprender también realizar ajustes en las estrategias y las actividades con el ánimo de mejorar el logro de resultados. Mantener el plan de trabajo actualizado promueve el aprendizaje continuo y la preparación para las evaluaciones.

En el transcurso de un año, es posible que también sea preciso ajustar las herramientas principales, con el objeto de garantizar su pertinencia y utilidad para todas las partes. Para ello, puede que sea necesario celebrar una reunión anual con los actores relevantes clave o llevar a cabo revisiones trimestrales o semestrales del programa a fin de que la implementación se desarrolle conforme a lo previsto y que el marco de resultados y las teorías del cambio y el plan de monitoreo correspondientes sigan resultando oportunos y actuales.

Ajustar la implementación

Los gestores deben asegurarse de que los ajustes identificados se comunican al personal del proyecto, al personal de administración de UNICEF y a otras partes interesadas, según corresponda. En especial, es importante averiguar si los ajustes planificados afectarán a la capacidad de la organización para cumplir los acuerdos de financiación suscritos con los donantes. Cuando se corre el riesgo de incumplimiento, o existe la posibilidad de que la implementación del proyecto se prolongue pasada la fecha de vencimiento de la subvención, deben comentarse los retos y las oportunidades con los donantes lo antes posible.

PASOS PERIÓDICOS

- Identificar y mitigar los riesgos
- Facilitar la transferencia de conocimientos y el aprendizaje continuo

A lo largo de la implementación, los gestores monitorean el desempeño e identifican y mitigan los riesgos que pueden impedir el logro de los resultados. Además, ponen en marcha mecanismos que promueven el aprendizaje a partir de la experiencia y el intercambio de conocimientos.

Identificar y mitigar los riesgos

Los gestores procuran identificar, evaluar y mitigar continuamente los riesgos que podrían interferir en el logro de resultados. Al mismo tiempo, tratan de equilibrar los riesgos con los costos asociados a su mitigación y el valor que podría reportar asumirlos.

La gestión del riesgo implica monitorear y reevaluar periódicamente los riesgos que pueden afectar a la consecución de los resultados, tomar medidas para mitigar los riesgos negativos —que incluyan medidas de preparación— y aprovechar al máximo las oportunidades. La gestión del riesgo en este contexto se aplica tanto a la **reevaluación** y al ajuste en relación con los riesgos que afrontan la niñez y las mujeres, como a la variedad más amplia de riesgos para la implementación del programa. En la fase de planificación (véase el capítulo 2), se identifican los riesgos para el logro de los resultados, se evalúan su probabilidad e impacto, se definen las medidas de respuesta al riesgo, y se registra todo ello en una matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo.

Durante la implementación, los gestores deben monitorear continuamente los riesgos, responder a ellos e informar al respecto. Es, asimismo, importante evaluar periódicamente si han surgido riesgos nuevos. No obstante, los gestores tienen que tratar de equilibrar los riesgos con los costos de respuesta a ellos y el valor que podría reportar asumirlos. El gráfico 3.6 presenta algunas preguntas básicas en relación con el riesgo, los costos y los resultados.

Celebrar reuniones periódicas con los asociados en la implementación con objeto de debatir los riesgos y las medidas para mitigarlos es un aspecto esencial de la función del gestor de programas. Exponga su matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo (véase el capítulo 2, herramienta E) durante los exámenes del programa y analice los riesgos y las estrategias de respuesta que ha previsto. Evalúe el nivel de riesgo actual y registre el dato en su matriz del riesgo con la fecha corriente (como se muestra en la tabla 3.6). ¿Ha disminuido la probabilidad de los riesgos que identificó anteriormente hasta el punto de que ya no es necesario efectuar su seguimiento? Si es así, revise su matriz del riesgo y deje constancia. O bien, puede ser que el impacto sea mayor o menor de lo previsto. Quizá ahora resulten obvios riesgos nuevos que no podían preverse al principio. Añádalos a la matriz y revise sus estrategias de mitigación o desarrolle otras nuevas en consecuencia. Asegúrese de que estos cambios quedan reflejados en la matriz. Utilice la matriz para examinar los riesgos y determinar qué ajustes son necesarios en las estrategias y planes de trabajo.

Gráfico 3.6. Vinculación de la respuesta al riesgo con los costos y los resultados

- ¿Entendemos los riesgos que afronta el programa?
- ¿Conocemos los riesgos que sufren las niñas,niños, adolescentes y las mujeres?
- ¿Conocemos los riesgos fundamentales?
- ¿Estamos aceptando el nivel de riesgo adecuado?
- ¿Sabemos si los riesgos se están gestionando correctamente?

- ¿Nos estamos centrando en los riesgos que importan?
- ¿Tenemos medidas de mitigación del riesgo duplicadas o superpuestas?
- ¿Contamos con la combinación adecuada de aptitudes al costo apropiado?
- ¿Hemos optimizado el uso de la tecnología a fin de gestionar el riesgo?
- ¿Podemos utilizar estrategias alternativas que reduzcan los costos?

- ¿Se ajustan los riesgos que asumimos a las estrategias y objetivos?
- ¿Están afectando los riesgos a los resultados previstos en favor de las niñas, niños, adolescentes y las mujeres?
- ¿Estamos monitoreando los riesgos con miras a extraer ideas que favorezcan la mejora de los procesos?
- ¿Estamos asumiendo los riesgos adecuados para aprovechar la ventaja comparativa?
- ¿Está la gestión del riesgo frenando o acelerando los procesos?

Tabla 3.6. Herramienta E: Tabla 3.6. Matriz de monitoreo del riesgo y medidas para afrontarlo

DECLARACIONES DE RESULTADOS CONEXAS	RIESGOS (De 7 a 12 riesgos principales por programa o ámbito/ componente programático)	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (se presupone que se implementa la respuesta) PROBABILIDAD (P); IMPACTO (I)			ESTRATEGIA DE RESPUESTA AL RIESGO
		Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	
		P = 3 I = 3	P = 2 I = 3	P = I =	
		P = 4 I = 3	P = 5 I = 4		

En lo que concierne a los riesgos relacionados con la niñez y las mujeres, existen numerosas fuentes especializadas en información sobre el monitoreo del riesgo —como las que tratan sobre peligros específicos o riesgos múltiples relacionados con los desastres y los conflictos—; el desafío consiste en comprobar periódicamente los cambios en el análisis de los riesgos.

Tener esta matriz a mano durante la etapa de implementación permite:

- activar rápidamente las medidas de respuesta;
- conocer mejor los riesgos a efectos de los ajustes del programa, ya que, para mitigar los riesgos, tal vez sea necesario añadir actividades al plan de trabajo; y
- entender mejor la implementación a fin de favorecer el intercambio de conocimientos.

Facilitar la transferencia de conocimientos y el aprendizaje continuo

Los beneficios derivados del intercambio de conocimientos son numerosos e incluyen, entre otros:

- la mejora de la eficiencia y la reducción del gasto a través de la capacidad reforzada para ofrecer una respuesta rápida a las cuestiones que puedan surgir;
- la movilización acelerada de conocimientos especializados y experiencia, y la posibilidad de evitar tanto los errores previos como la duplicación de tareas;
- la adopción de enfoques de programación integrados mediante el establecimiento de comunidades y redes entre diversos sectores y ubicaciones geográficas;
- el equipamiento del personal de UNICEF con la orientación y los conocimientos necesarios para promover eficazmente las cuestiones relativas a la infancia;
- el aprovechamiento del intercambio de conocimientos Sur-Sur en los programas; y
- la eficacia operacional de una cultura de aprendizaje continuo a partir de la experiencia.

Como se puede observar en el gráfico 3.7, al ejecutar el programa es posible que se detecten numerosos puntos de entrada para el aprendizaje institucional. Las auditorías internas y las revisiones de la gestión ofrecen una oportunidad para garantizar la existencia de controles, así como de prácticas, procesos y herramientas de gestión. El monitoreo del desempeño es constante y supervisará las actividades, los productos, los resultados y el impacto (véase el capítulo 4 para consultar detalles adicionales sobre el monitoreo). Los exámenes y las evaluaciones de mitad y final de programa se centran específicamente en los resultados, entre otras cosas. Representan una ocasión importante para el aprendizaje y la acción correctiva (véase el capítulo 5 para consultar detalles adicionales sobre la evaluación). Durante la implementación, los gestores deben tomar medidas encaminadas a asegurar que los programas están preparados para la evaluación y han de comprobar que:

- se documentan los planes y ajustes;
- se seleccionan indicadores clave y se recopilan los datos pertinentes con regularidad a fin de evaluar si se están cumpliendo las metas; y
- se analizan los resultados y se presentan informes al respecto.

Gráfico 3.7. Uso de los datos sobre el desempeño de cara al aprendizaje institucional

Otros recursos básicos

Mayne, John, «Best Practices in Results-Based Management: A review of experience. A report for the United Nations Secretariat, Volume 1: Main Report, julio de 2007, págs. 35-40.

Intercambio de conocimientos

Manual de suministros

E-Human Resources Handbook

Políticas y procedimientos de la División de Gestión Financiera y Administrativa

UNICEF Procedure for Country and Regional Office Transfer of Resources to Civil Society Organizations, 2015.

Políticas y procedimientos relativos al método armonizado de transferencias en efectivo (HACT):
1. Políticas de UNICEF relativas al método armonizado de transferencias en efectivo, 2015.
2. Procedimientos de UNICEF relativos al método armonizado de transferencias en efectivo, 2015.

UNICEF, *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación*, capítulo 4 sobre implementación y gestión de programas.

Capítulo

MONITOREO EN FAVOR DE LOS RESULTADOS

¿Cómo sabemos si estamos logrando el propósito del programa? El monitoreo permite a los gestores conocer en qué medida están progresando sus intervenciones. Es un componente fundamental de la gestión basada en resultados, que ofrece la oportunidad de efectuar un seguimiento tanto de la implementación como de los resultados de una iniciativa, proyecto o programa. Junto con un marco de resultados, el plan de monitoreo detallado puede ayudar a los gestores a supervisar los indicadores y metas, recopilar evidencias del cambio —o de su ausencia—, e informar de los progresos hasta la fecha.

¿Cuándo utilizar este capítulo?

- Durante el monitoreo del marco de resultados
- Al elaborar el plan de monitoreo
- Antes de emprender la labor de monitoreo
- Cuando se necesite saber qué elementos deben someterse a monitoreo

¿Quién debería utilizar este capítulo?

- Todo el personal de UNICEF y, en particular, los oficiales o especialistas de programas
- Los especialistas en planificación y monitoreo y evaluación
- Los asociados en la implementación

Resumen de los pasos y herramientas conexas que se estudian en este capítulo:

Pasos

Paso 1. Consultar el marco de resultados

Paso 2. Planificar el monitoreo

Paso 3. Seleccionar las herramientas y enfoques de monitoreo

Paso 4. Recopilar datos y analizarlos

Paso 5. Comunicar y preparar informes sobre los resultados

Paso 6. Adoptar medidas correctivas

Herramientas

Herramienta G. Plan de monitoreo (capítulo 2)

RESUMEN

En el capítulo 2 aprendimos cómo se elabora un marco de resultados y el plan de monitoreo subsiguiente para un programa. El plan es una herramienta de referencia fundamental a disposición de los gestores dirigida a monitorear y evaluar las intervenciones, y presentar informes al respecto. En este capítulo examinaremos más detenidamente cómo utilizar el plan de monitoreo, entre otras herramientas, con miras a poner en práctica el monitoreo de las intervenciones financiadas por UNICEF.

¿Qué es el monitoreo?

monitorear: | mõnitore'ar | *v.*

El monitoreo consiste en la observación y el registro constante y habitual de las actividades que se implementan en el marco de un proyecto o programa.

Se trata de un proceso de recopilación habitual de información sobre aspectos básicos, así como sobre los efectos negativos imprevistos en un proyecto o programa durante la implementación.

El monitoreo consiste en comprobar cómo avanzan las actividades y los resultados. «Consiste en un proceso de observación —sistemática y deliberada—»[14]. También en un diálogo con los actores relevantes clave con la intención de entender cómo avanzan las actividades: los desafíos, obstáculos y estrategias que los interesados indican con miras a garantizar el progreso continuado hacia los resultados previstos.

La retroalimentación forma parte del diálogo con las principales partes interesadas —las cuales abarcan, en el caso de UNICEF, a la niñez y las mujeres (según corresponda a su desarrollo evolutivo)—, que, a continuación, reciben información sobre cómo se van a utilizar sus comentarios.

Este proceso es congruente con el enfoque de programación basado en los derechos humanos de UNICEF y, además, fomenta la responsabilidad social. Los comentarios deben ofrecer indicadores precoces del progreso, o de su ausencia, en la consecución de los resultados. Los gestores deben utilizar la información generada a partir de distintos enfoques de monitoreo para mejorar la gestión de los programas, fortalecer los sistemas nacionales y multiplicar el efecto positivo en las poblaciones a las que se sirve.

La gestión basada en resultados requiere la transición de una cultura centrada en los insumos, las actividades y lo que se hizo, a otra orientada al monitoreo de lo que está cambiando —desde el punto de vista de las capacidades, el desempeño y, en última instancia, las condiciones de la niñez—. En la jerga del monitoreo, se trata de pasar de monitorear los «insumos» y la «actividad» a monitorear los resultados.

¿Cuál es el propósito del monitoreo de programas?

El monitoreo se sirve de las herramientas fundamentales de la GbR desarrolladas durante la etapa de planificación, incluidos el marco de resultados y el plan de monitoreo, que representan los cimientos de un sistema de monitoreo. El monitoreo de resultados presta atención, en particular, a los resultados en el nivel de productos, resultados e impactos, y permite efectuar un seguimiento del progreso hacia el destino final —el impacto— y todos los puntos intermedios —los productos y los efectos—. El monitoreo permite gestionar los resultados, especialmente cuando no se están alcanzando las metas o hacen falta recursos adicionales o estrategias distintas para facilitar los resultados deseados.

El proceso de monitoreo de programas nos brinda los datos necesarios para determinar tres aspectos, a saber:

1. **si el programa se está implementando de la manera prevista** —implementación—;
2. **si se están consiguiendo los resultados finales previstos** —a partir de la teoría del cambio y los productos, resultados e impacto planificados—;
3. **si es necesario ajustar** las actividades y las estrategias del programa con el fin de asegurar que se obtienen los resultados previstos.

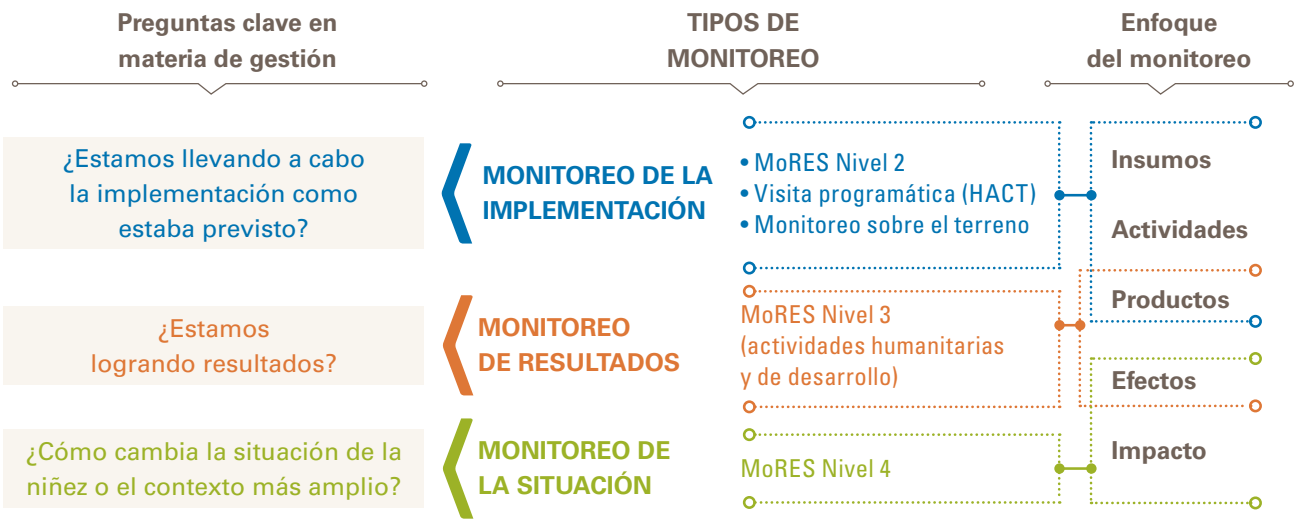
Tipos de monitoreo

Existen varios tipos de monitoreo habituales, como se observa en el gráfico 4.1.

Monitoreo de la implementación

En el monitoreo de la implementación se lleva a cabo una supervisión constante o periódica de la puesta en marcha de una actividad a fin de establecer en qué medida los insumos, los calendarios de trabajo, otras acciones necesarias y los procesos seleccionados proceden de conformidad con el plan. La pregunta central es: ¿estamos llevando a cabo la implementación como estaba previsto?

Gráfico 4.1. Tipos de monitoreo



Monitoreo de resultados

En el monitoreo de los resultados finales, se miden de manera periódica los productos y efectos y se presentan informes al respecto. La frecuencia será mayor en el monitoreo de los programas en situaciones humanitarias. Los datos resultantes se utilizan posteriormente en la gestión del programa y la toma de decisiones.
En el marco del enfoque basado en la equidad —llevado a cabo a través del sistema de Monitore de resultados para la equidad (MoRES)—, el monitoreo de los resultados ofrece información para evaluar los progresos en la reducción de los cuellos de botella que obstaculizan la cobertura de las intervenciones demostradas —en el nivel de los productos— y aumenta la cobertura de las intervenciones basadas en evidencias —en el nivel de los resultados—. Desde el punto de vista del enfoque basado en los derechos humanos, el monitoreo de resultados se centra en los cambios producidos en las capacidades de los garantes de derechos y los titulares de derechos —en el nivel de los productos— y los cambios en su desempeño —en el nivel de los resultados—. La pregunta central en este caso es: ¿estamos obteniendo los resultados previstos?

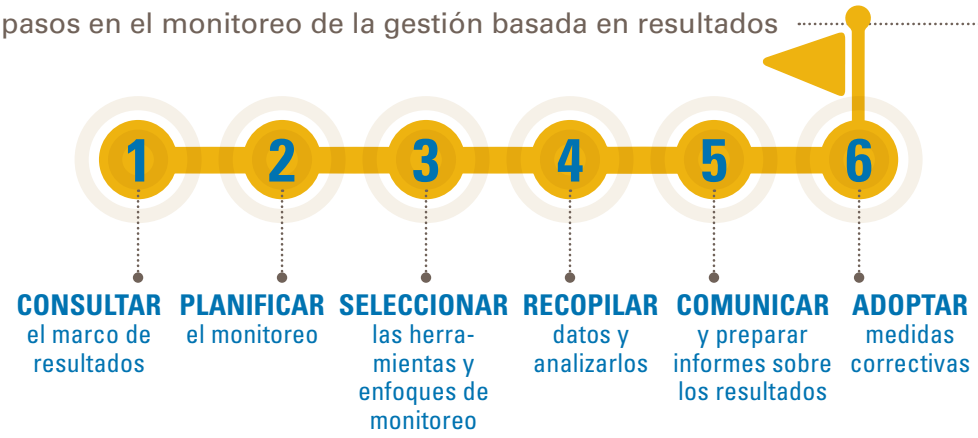
Monitoreo de la situación

En el monitoreo del impacto o la situación, se supervisa una condición o un conjunto de condiciones, como la situación de la niñez y las mujeres, es decir, se mide el cambio o la falta de cambio en tales condiciones. El monitoreo de la situación de la niñez y las mujeres y de las metas de desarrollo — como los Objetivos de Desarrollo Sostenible— es necesario cuando se trata de obtener conclusiones sobre la repercusión de los programas o las políticas.

PASOS FUNDAMENTALES DEL MONITOREO EN FAVOR DE LOS RESULTADOS

El gráfico 4.2 ilustra los seis pasos del monitoreo de la gestión basada en resultados.

Gráfico 4.2. Seis pasos en el monitoreo de la gestión basada en resultados



Otros recursos básicos

UNICEF, *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación*, capítulo 5 sobre monitoreo.

PASO 1.
CONSULTAR EL MARCO DE RESULTADOS

El monitoreo comienza con una planificación estratégica rigurosa, lo que incluye el desarrollo de una teoría del cambio y su marco de resultados, con una jerarquía de resultados desde una perspectiva plurianual (véase el capítulo 2). Los documentos de planificación estratégica —como las notas estratégicas sobre el programa, el documento del programa para el país, el llamamiento a la Acción Humanitaria para la Infancia y los planes de respuesta humanitaria—, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el plan de gestión del programa del país y los marcos de resultados y planes de monitoreo y evaluación conexos deben representar el punto de partida de la puesta en marcha del monitoreo al comenzar la implementación.

El monitoreo de resultados suele conllevar una serie de actividades de envergadura de recopilación de datos, que exigen recursos considerables y una gestión estratégica del momento oportuno para influir en los eventos clave de toma de decisiones. La recopilación de datos se debe planificar en paralelo con las actividades de evaluación e investigación, de determinación de la utilización de los usuarios, y de secuenciación y presupuestación, en especial dada la influencia directa del monitoreo en la evaluación y la investigación. En UNICEF, esto se consigue a través del plan integrado de monitoreo, evaluación e investigación.

PASO 2.
PLANIFICAR EL MONITOREO

Elementos esenciales del monitoreo

La planificación del monitoreo

La planificación del monitoreo comienza con la planificación estratégica y continúa a lo largo de la planificación de la implementación, la presentación de informes de evaluación y el tiempo empleado en la reconsideración de las estrategias y los planes. El monitoreo debe basarse en los sistemas de monitoreo existentes siempre que sea posible. La planificación del monitoreo supone establecer un conjunto de actividades y sistemas de recopilación de datos eficaces y eficientes en distintos niveles: 1) la planificación del monitoreo de resultados normalmente implica la contribución de una amplia gama de partes interesadas; 2) la planificación del monitoreo de la implementación se orienta a efectuar un seguimiento claro de la contribución de un solo organismo asociado, como UNICEF.

El monitoreo de las actividades puede incorporarse a los planes de trabajo, pero suele ser necesario un plan de monitoreo más detallado. No es probable que los planes de trabajo incluyan métodos de recopilación de datos ni que indiquen de qué forma utilizará la administración del programa la información de monitoreo. A fin de garantizar mayor claridad y visibilidad de las actividades de monitoreo, se puede elaborar un plan independiente en el que figuren los pormenores sobre la información que habrá que recopilar, cómo y cuándo se recopilarán los datos y de qué manera se utilizará la información.

Un plan de monitoreo detallado para los proyectos o programas suele adoptar el formato de una matriz en la que se resumen los elementos siguientes de cada resultado: indicadores, línea de base, metas, métodos de recopilación de datos, emplazamientos, personas responsables, frecuencia y utilización (véase la tabla 4.1). PRIME[15] es una herramienta que puede facilitar la garantía de calidad al ejecutar las actividades de monitoreo y evaluación identificadas en los planes.

Identificación de la responsabilidad

El monitoreo se considera una responsabilidad esencial del personal —desde los representantes de UNICEF hasta su personal de programas y operaciones—. Los gestores de programas dirigen la planificación e implementación del monitoreo del programa desde la perspectiva de su programa respectivo. Los especialistas en monitoreo y evaluación de las oficinas en el país o en la esfera regional ofrecen asistencia técnica al personal de los programas.

Tiempo y recursos financieros

Con demasiada frecuencia, la falta de tiempo y recursos no permiten desempeñar una labor constructiva de monitoreo de las intervenciones para el desarrollo y de respuesta humanitaria. Es fundamental asignar el tiempo por adelantado, de modo que las actividades de monitoreo se lleven a cabo. El plan de monitoreo y evaluación ha de incluir un presupuesto de las actividades correspondientes.

Preparación y uso del plan de monitoreo detallado

Desde el principio y a lo largo de la implementación, es importante contar con un plan de monitoreo operativo que incluya todos los elementos esenciales y garantice la disponibilidad y coordinación de los recursos humanos, las herramientas y el presupuesto necesarios. Esto permitirá realizar el seguimiento del progreso, efectuar ajustes a lo largo del proceso con la intención de aumentar la eficacia y la eficiencia, fundamentar la toma de decisiones e informar sobre la situación del programa. Una perspectiva intersectorial mejora la eficiencia, por ejemplo la planificación de una encuesta nacional —del tipo MICS— dentro de un plan integrado de monitoreo, evaluación e investigación. Este tipo de perspectiva fomenta planes de monitoreo más detallados y por sectores.

Emplazamientos (ubicaciones o zonas geográficas en las que se recopilarán los datos)

Cuando planifique cómo se monitorearán los indicadores, es preciso tener en cuenta dónde tendrá lugar la recopilación física de los datos para los distintos tipos de monitoreo. Esto resultará útil al planificar y calcular los costos de las actividades de monitoreo.

Personas responsables

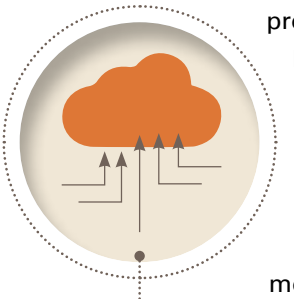
Se ha de planificar quiénes —qué personas, organismos o asociados— serán los responsables de recopilar y analizar los datos, e informar sobre estos. Los actores relevantes locales deben desempeñar

Se ha de planificar quiénes —qué personas, organismos o asociados— serán los responsables de recopilar y analizar los datos, e informar sobre estos.

un papel en la gestión de los programas a fin de que puedan participar en la recopilación de datos y tomar decisiones correctas que favorezcan la programación y la implementación. El análisis de los datos debe llevarse a cabo en todas las esferas, no solo en el ámbito central. Asimismo, se debe examinar cómo se puede contar con la participación de los principales interesados de la comunidad en la esfera local y cómo dirigir sus comentarios a la administración central. Es preciso asignar a un miembro específico del equipo de UNICEF el seguimiento, e incluirlo en el plan de trabajo.

Frecuencia de la recopilación de datos

La recopilación de datos se puede efectuar con carácter trimestral, semestral o anual, o dejarla incluso para el final de un proyecto. El monitoreo variará a lo largo de la cadena de resultados. Por ejemplo, es posible que solo pueda monitorearse el resultado después del primer o segundo año de implementación del programa. Normalmente, los productos se monitorean con más frecuencia, cada seis meses o un año.



La frecuencia de la recopilación de datos debe ser suficiente para ajustar las actividades y las estrategias según sea preciso y corregir el curso de las operaciones.

Se ha de plantear la posibilidad de recopilar datos con mayor asiduidad —mensual, trimestral o semestralmente—, según la frecuencia con la que se analizarán y utilizarán los datos para fundamentar la programación y la viabilidad de recopilar datos más a menudo. La frecuencia de la recopilación de datos debe ser suficiente para ajustar las actividades y las estrategias según sea preciso y corregir el curso de las operaciones.

En las crisis humanitarias, el monitoreo de los resultados en materia de salvamento y protección a corto plazo requiere una periodicidad muy superior —mensual, por ejemplo—, y esto en sí mismo reduce las opciones de metodología. Al mismo tiempo, incluso en las situaciones de crisis humanitaria, poco después del inicio repentino de un desastre y en el curso de las crisis de evolución lenta —como las sequías y los conflictos—, deben incluirse los resultados de recuperación y desarrollo a largo plazo, cuando sea posible, lo que requerirá un ritmo de monitoreo diferente y más lento.

Utilización

Se ha de considerar por adelantado cuál es el propósito de los datos que se recopilan. Esto resulta útil también para comprobar el valor de los indicadores y si tiene sentido invertir en su monitoreo.

La tabla 4.1 (página siguiente) ofrece un extracto de un plan de monitoreo detallado. En el escenario presentado, un especialista en educación monitorea dos productos.

Los lectores pueden remitirse a «Field Monitoring Guidance» (Guía de monitoreo sobre el terreno) del *Programme Policy and Procedure Manual* (Manual de Políticas y Procedimientos de Programación) de UNICEF, que cubre los enfoques sistemáticos de planificación y gestión, e incluye referencias a las herramientas de recopilación y análisis de datos.

Tabla 4.1. Extracto de un plan de monitoreo detallado

RESULTADOS E INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META DEL DOCUMENTO DEL PROGRAMA PARA EL PAÍS	META ANUAL
Resultado 1: Aumento progresivo del acceso de la niñez a la escuela primaria			
Producto 1.1: Mecanismos mejorados para el monitoreo y la aplicación de sanciones a las escuelas primarias que cobren cuotas.			
Calidad de los mecanismos destinados a fomentar la aplicación de la política de eliminación de tasas escolares. Escala del 0 al 3: a) el gobierno cuenta con una política de sanciones: 1 punto; b) la descripción de las funciones de los oficiales de educación de distrito y los contratos de implementación incluyen la aplicación de sanciones: 2 puntos; c) monitoreo sistemático de las escuelas e imposición de sanciones a las que cobran tasas: 3 puntos.	0	3	2017: 1 2018: 2 2020: 3
Producto 2: Mayor sensibilización por parte de la niñez de primaria y sus familias y comunidades del derecho a la educación gratuita.			
Porcentaje de niñas, niños, familias y dirigentes comunitarios encuestados que comunican ser conscientes 1) de su derecho a la educación gratuita, y 2) de los mecanismos para denunciar ante las autoridades del distrito a las escuelas primarias que impongan tasas.	0%	95%	2017: 40% 2018: 80% 2020: 95%

El monitoreo en situaciones humanitarias

El enfoque de monitoreo para una respuesta humanitaria a una crisis de inicio repentino o ampliación rápida debe adaptarse a la urgencia y la demanda de información frecuente, así como a las limitaciones del contexto en relación con los sistemas de recopilación de datos. En tales circunstancias, se gestionan a un tiempo y de manera más estrecha el monitoreo de la implementación y de los resultados, a fin de respaldar la toma de decisiones eficaz. En el ámbito de la gestión, los sistemas de monitoreo deben, como mínimo, poder responder a las preguntas siguientes:

- ¿Estamos progresando en relación con las metas? Es decir, ¿cuál es la cobertura respecto de los resultados clave?
- ¿Cuál es la calidad de la respuesta sobre el terreno?
- ¿Tenemos los recursos para lograr resultados?
- Allí donde somos la entidad responsable de la coordinación, ¿estamos cumpliendo nuestras responsabilidades?

Cuatro flujos de recopilación y análisis de datos

Partiendo de los enfoques de recopilación de datos que suelen ser más viables en las crisis humanitarias de ampliación

RECOPILACIÓN DE DATOS PARA EL MONITOREO DEL DESEMPEÑO				UTILIZACIÓN DE LOS DATOS
MÉTODOS (métodos de recopilación de datos y fuentes de datos pertinentes)	**EMPLAZAMIENTOS** (ubicaciones o zonas geográficas en las que se recopilarán los datos)	**PERSONAS RESPONSABLES** (quiénes recopilarán, analizarán, informarán y favorecerán la utilización de los datos)	**FRECUENCIA DE LA RECOPILACIÓN DE DATOS Y PERÍODO DE PRESENTACIÓN DE INFORMES** (cuándo se emprenderán la recopilación y el análisis de los datos)	
• Examen y análisis de los datos recopilados por los oficiales de educación sobre el terreno • Reuniones con el Ministerio de Educación • Informes del Ministerio de Educación	Escuelas que reciben apoyo de UNICEF y el Ministerio de Educación	Ministerio de Educación y el personal de UNICEF	Cada seis meses	Bianual: a tiempo para los exámenes de mitad de año y anuales, con vistas a hacer los ajustes de programa necesarios, incluida la reasignación de recursos. A fin de identificar los distritos y las escuelas que necesitan más apoyo.
• Encuestas de distrito • Informes del Ministerio de Educación	Distritos que reciben apoyo de UNICEF y el Ministerio de Educación	Ministerio de Educación y el personal de UNICEF	Cada seis meses	Bianual: a tiempo para los exámenes de mitad de año y anuales, con vistas a hacer los ajustes de programa necesarios, incluida la reasignación de recursos. A fin de identificar los distritos que necesitan más apoyo.

o inicio rápidos, se recomiendan cuatro flujos de recopilación y análisis de datos que cubren las necesidades de información y comprenden el monitoreo tanto de la implementación como de los resultados:

1 **Datos de monitoreo de frecuencia elevada que permiten estimar la cobertura sobre un conjunto limitado de indicadores de prioridad acordados** —por ejemplo, presentación de informes mensuales sobre 2 o 3 indicadores por sector—. El modo de llevarlo a cabo depende de los principales asociados en la implementación en la respuesta humanitaria —es decir, las organizaciones de la sociedad civil o el gobierno— y de los sistemas que ya estén en marcha. **Con las organizaciones de la sociedad civil asociadas,** la clave será obtener su conformidad con la frecuencia de presentación de informes sobre 2 o 3 indicadores comunes y que esta información se integre en el documento de programa nuevo o revisado. **Cuando el gobierno es el asociado principal**, UNICEF necesita realizar un seguimiento sólido de los insumos; en algunos casos, puede promover y proporcionar aportes técnicos a los sistemas de presentación de informes nacionales de vía rápida, como los informes por SMS de los centros de nutrición. **Cuando exista coordinación sectorial o por grupos temáticos,** se puede

presentar en tablas este mismo acuerdo sobre frecuencia, indicadores y formatos y aprovecharlo a nivel grupal o sectorial. La priorización de los indicadores de UNICEF debe armonizarse con los indicadores acordados en el grupo temático. **En todo caso**, es fundamental el acuerdo anticipado con los asociados en torno a los indicadores, y los planes de preparación o el llamamiento interinstitucional y los planes de respuesta humanitaria representan las primeras oportunidades decisivas para establecer dicho acuerdo. La frecuencia de la presentación de informes puede ajustarse según la evolución de la crisis humanitaria. Conforme se reduce la frecuencia, los informes pueden y deben ampliarse a fin de incluir mayor variedad de indicadores y análisis.

2 **Monitoreo sistemático sobre el terreno a fin de ofrecer comentarios sobre la calidad**. Esto remite a las buenas prácticas de monitoreo sobre el terreno en el ámbito comunitario, incluida la retroalimentación sistemática de las personas y las comunidades afectadas y, en especial, de los más vulnerables —incluidas las mujeres y los adolescentes—, cuando es posible ponerla en práctica de manera segura y apropiada. Mientras que el monitoreo de frecuencia elevada se centra en unos pocos resultados prioritarios, el monitoreo sobre el terreno puede examinar la situación desde una perspectiva más amplia que incluya los vínculos con la recuperación. En una respuesta humanitaria a gran escala, el monitoreo sobre el terreno ampliado requiere capacidades específicas. Cuando las oficinas en los países o los asociados nacionales disponen de mecanismos sólidos de monitoreo en tiempo real sobre el terreno en el país que permiten las comunicaciones de doble dirección con las personas y las comunidades afectadas, estos se pueden reutilizar o reorientar geográficamente.

3 **Seguimiento de la eficacia de la coordinación del grupo temático cuando UNICEF es la entidad responsable o subcoordinadora o cuando el monitoreo es responsabilidad de la organización.** UNICEF utiliza una sencilla herramienta de monitoreo de hitos de la coordinación del grupo temático como lista de verificación del monitoreo del proceso cuando se establece inicialmente el grupo temático, el sector o los grupos de trabajo. Una vez que los grupos están en funcionamiento, se recomienda que los coordinadores de los grupos temáticos inicien un proceso de retroalimentación más participativo, y que se realice el monitoreo en relación con las funciones esenciales convenidas del grupo y con el apoyo del monitoreo de la gestión de la coordinación del grupo temático.

4 **Seguimiento de los datos sobre indicadores de apoyo a las operaciones principales** —como la financiación, los suministros o los recursos humanos— que están disponibles a través del sistema interno de gestión del desempeño de UNICEF, inSight.

* inSight es el sistema estrella de UNICEF para la gestión del desempeño, que ofrece al personal información sobre el desempeño del programa y las operaciones mediante paneles, tarjetas de cualificación, informes de gestión, pilares de datos y módulos de evaluación, como el Módulo de valoración de resultados (RAM).

Si bien es más probable que estos cuatro flujos de datos ofrezcan los medios óptimos para responder a las preguntas de gestión fundamentales en una situación de crisis humanitaria grave, cuando sea posible, los enfoques de recopilación de datos deben tener mayor alcance. Además, la selección de los enfoques de monitoreo debe adaptarse a la programación. **En situaciones graves, la prioridad se limita a la recopilación de datos sobre resultados de salvamento y protección prioritarios. A medida que las circunstancias lo permiten, la programación se amplía a las cuestiones a largo plazo, y los enfoques de monitoreo deben cambiar en consecuencia.** El reto consiste en utilizar la combinación de enfoques óptima para el monitoreo en distintos niveles de resultados, y variarlo con agilidad según convenga, de manera que se puedan medir distintos resultados con frecuencia diferente de acuerdo con las prioridades de programación.

Algunos métodos se adaptan al cambio de frecuencia y enfoque con mayor facilidad que otros: por ejemplo, los sistemas nacionales de información para la gestión abarcan una amplia gama de indicadores, pero no suele resultar sencillo modificarlos. En cambio, una vez que los sistemas en tiempo real asistidos por tecnología —como RapidPro, con la herramienta uReport— se hallan consolidados desde el punto de vista de la plataforma tecnológica y la red de usuarios o participantes, el enfoque de recopilación de datos puede modificarse con miras a abordar distintos problemas conforme la situación evoluciona. Del mismo modo, en el caso de los sistemas de monitoreo sobre el terreno, una vez que las personas responsables de obtener los datos conocen los métodos principales —observación, medición, entrevistas con informantes clave o entrevistas con grupos focales—, podemos ajustar las herramientas y examinar cuestiones nuevas sirviéndonos del mismo método. Para favorecer esos procesos, lo ideal es que la adaptabilidad de los sistemas de monitoreo se haya previsto —incluidos el desarrollo de la capacidad y el fomento de los sistemas nacionales— durante la planificación del programa fundamentada en los riesgos.

Con el tiempo, incluso en las crisis humanitarias, adquiere importancia la recopilación de **datos relativos a los resultados**, ya sea como parte de una encuesta multisectorial, si es posible, o a través de metodologías adaptadas —estas últimas, todavía objeto de innovación y experimentación—. Como en el caso de los contextos estables, la opción idónea es que la recopilación de datos relativos a los resultados se lleve a cabo con la participación de una amplia variedad de partes interesadas. En este sentido, en los escenarios complejos, es fundamental acordar métodos de «calidad satisfactoria».

Otros recursos básicos

UNICEF, Manual de Políticas y Procedimientos de Programación, capítulo 5 sobre monitoreo.

UNICEF, «Revised Guidance on Field Monitoring Visits», julio de 2015.

UNICEF, Humanitarian Performance Monitoring Toolkit, 2011.

Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, «Humanitarian Response Monitoring».

PASO 3.
SELECCIONAR LAS HERRAMIENTAS Y ENFOQUES DE MONITOREO

Algunas herramientas y enfoques disfrutan de una aceptación especial en el ámbito del monitoreo de las intervenciones para el desarrollo de los programas que reciben el apoyo de UNICEF (véase la tabla 4.2).

Tabla 4.2. Selección de herramientas y enfoques de monitoreo

Los sistemas ordinarios de recopilación de datos permiten recopilar información a intervalos regulares — diaria, semanal o mensualmente— y a diversos niveles — individual (estudiante o paciente), unidades administrativas (escuelas o centros de salud) y niveles administrativos (distritos o municipalidades)—.	**Sistemas nacionales de registro** Se utilizan habitualmente en los establecimientos educativos y de salud, por ejemplo los Sistemas de Información sobre la Gestión Educacional (EMIS) y los Sistemas de Información sobre la Gestión Sanitaria (HMIS). No obstante, se emplean cada vez más en otros ámbitos, como el abastecimiento de agua y la protección de la infancia. ***Fortalezas:*** ofrecen cobertura completa de los puntos de servicio, amplitud de información y datos sistemáticos a lo largo del tiempo. ***Debilidades:*** su implantación es costosa, requieren inversión continua para garantizar la calidad de la introducción de datos, suelen retener gran cantidad de información que no se procesa y analiza, y no se pueden modificar con facilidad.
	Vigilancia centinela Consiste en recopilar datos de manera repetida de una muestra de unidades de prestación de servicio o de comunidades en las zonas o grupos de personas previamente seleccionados. Entre otros ejemplos, cabe destacar los sistemas de puestos de vigilancia demográfica, los dispensarios de atención prenatal como sitios centinelas del VIH, así como los puestos de vigilancia de la nutrición y la seguridad alimentaria. Los datos de monitoreo procedentes de los puestos de vigilancia ofrecen un panorama general de la situación. La vigilancia centinela puede resultar útil cuando no es posible integrar los indicadores pertinentes en los sistemas ordinarios.
	Sistemas de monitoreo sobre el terreno El monitoreo estructurado en el ámbito comunitario puede facilitar información acerca de la aplicación sobre el terreno a partir de una muestra de comunidades o emplazamientos seleccionados y ofrecer una perspectiva del progreso probable hacia los resultados. El monitoreo sobre el terreno puede llevarlo a cabo directamente el personal del programa o encargarse a terceros, en cuyo caso pueden utilizarse durante periodos cortos o si el gobierno no posee capacidades suficientes para ampliar la escala de las actividades de monitoreo. El monitoreo sobre el terreno permite tanto el seguimiento y los bucles de retroalimentación inmediatos, específicos del emplazamiento, como el análisis general de las tendencias en múltiples emplazamientos.
	Todos los sistemas anteriores se pueden acelerar, al menos para un conjunto reducido de datos, mediante el uso de nuevas tecnologías. Los sistemas de monitoreo sobre el terreno dinámicos facilitan la acción correctiva rápida y la implementación de programas eficiente y eficaz.

Tabla 4.2. Selección de herramientas y enfoques de monitoreo (cont.)

Las encuestas se han utilizado a menudo para evaluar el acceso a los servicios, la demanda de servicios y su calidad, así como para medir resultados de más alto nivel. Se basan generalmente en un cuestionario administrado por encuestadores capacitados para recopilar datos sobre las variables estudiadas.	**Encuestas aleatorias** Encuestas como la MICS y la EDS, que están basadas en un muestreo aleatorio, pueden ofrecer datos fiables para el análisis estadístico —según intervalos de confianza que varían en función del tamaño de la muestra—. Se basan generalmente en un cuestionario administrado por encuestadores capacitados para recopilar datos sobre las variables estudiadas.
	Encuestas de muestreo intencional Los métodos de muestreo intencional o que emplean una combinación de muestreo intencional y semialeatorio pueden aplicarse cuando las restricciones de tiempo y acceso o las lagunas en los marcos de muestreo impiden el uso de las encuestas aleatorias; por ejemplo, en el caso de las encuestas de los puestos de vigilancia.
	Encuestas basadas en SMS Este tipo de encuesta facilita el muestreo aleatorio, si bien en el contexto de un grupo dado de usuarios de teléfonos móviles o utilizando a los usuarios como intermediarios para llegar hasta otros usuarios de telefonía móvil. Aunque el marco de muestreo está sesgado, la tecnología permite la recopilación de un volumen considerable de datos muy rápidamente.
Los métodos cualitativos incluyen la observación, los grupos focales y las entrevistas con informadores clave.	**Observación** La observación es un método elemental que puede incluir la observación no participativa —observar a los participantes sin formar parte activa del grupo— y la observación participativa —identificar los comportamientos y las prácticas de una comunidad a través de la convivencia—. Suele combinarse con otros métodos, como los sistemas de monitoreo sobre el terreno.
	Entrevistas con informantes clave Consisten en reunirse con una o varias personas dotadas de competencias únicas o de un bagaje profesional relacionado con el tema o la intervención que se quiere evaluar, que conoce bien a los participantes del proyecto o que tiene acceso a otras informaciones pertinentes.
	Entrevistas con grupos focales o de discusión Consisten en conversaciones en grupos reducidos de 6 a 12 personas que tienen ciertas características en común; los participantes están más relajados y más inclinados a abordar cuestiones delicadas. Si estos grupos de debate se celebran con regularidad, se puede considerar que representan el punto de vista de un grupo dado. Los grupos focales son útiles para estudiar problemas específicos y complejos, así como para identificar los comportamientos y establecer las prioridades en grupos más pequeños.
Mecanismos de denuncia y retroalimentación	Estos mecanismos engloban una amplia gama de procesos mediante los que se procura recabar de manera activa los puntos de vista de los principales interesados o de las poblaciones afectadas a fin de fortalecer su influencia y mejorar las políticas y prácticas de programación —un componente de los mecanismos de responsabilidad social más generales—. La comunicación y participación de la comunidad constituye la base de los mecanismos de denuncia y retroalimentación, así como lo es disponer de canales accesibles, seguros y flexibles para que las personas faciliten sus comentarios. Es asimismo necesario contar con canales específicos y procedimientos operativos estándar para las denuncias a fin de asegurar que las cuestiones delicadas —incluida la explotación y los abusos sexuales— se manejan prestando la atención debida a la seguridad y la confidencialidad. Con frecuencia, se ha de desarrollar y gestionar, junto con otras partes interesadas, una gama de canales coordinados y complementarios que garanticen la retroalimentación y el seguimiento en la esfera local y central. El concepto de mecanismos de denuncia y retroalimentación puede abarcar el monitoreo sobre el terreno, si se diseña de ese modo, y los mecanismos novedosos de monitoreo en tiempo real.

Tabla 4.2. Selección de herramientas y enfoques de monitoreo (cont.)

Métodos participativos: estos enfoques se adaptan especialmente bien a una recopilación de datos más frecuente sobre la evolución de las vulnerabilidades y la comprensión del acceso a servicios de calidad a nivel local y la demanda correspondiente. Los métodos participativos se utilizan para reforzar la rendición de cuentas por medio de la participación de la comunidad.	**Tarjetas de cualificación comunitarias** Estas incluyen una variedad de enfoques en los que los miembros de la comunidad definen lo que se está midiendo en relación con preocupaciones específicas y participan en la recopilación de datos. Esta actividad puede llevarse a cabo y agregarse entre varias comunidades. **Evaluación rural participativa, visualización de la planificación participativa (VIPP) y otras variaciones.** Una característica fundamental de estos métodos es la combinación de una variedad de procedimientos y técnicas para recopilar, analizar y distribuir la información de formas que facilitan el acceso de los ciudadanos y pueden influir en las políticas de los donantes o en las políticas locales y nacionales. La valoración rural participativa y los procedimientos de valoración rápida suelen basarse en los mismos métodos que la recopilación de datos cualitativos y, como esta, pueden hacer uso de las encuestas, aunque añaden técnicas que facilitan la visualización de análisis colectivos, como los calendarios estacionales, las clasificaciones comunitarias, las actividades cartográficas en las comunidades y los mapas transectoriales. La visualización de la planificación participativa suele centrarse más en el análisis grupal en la planificación, con una diversidad de técnicas de talleres participativos orientadas a captar las perspectivas de los participantes, lo que resulta útil en la autoevaluación de los actores relevantes.
Monitoreo en tiempo real. Las innovaciones basadas en la tecnología están acelerando la velocidad de la recopilación de datos y facilitando la acción correctiva rápida, así como las decisiones a más largo plazo sobre la consecución de resultados. Además, están haciendo posible que la programación en favor de los resultados sea más adaptativa y flexible.	El monitoreo en tiempo real es la recopilación de datos y presentación de informes frecuentes —a lo largo de períodos cortos, dependiendo de las necesidades—. Se utiliza para fortalecer el desempeño de los programas o fundamentar las políticas y los ajustes necesarios en la prestación de los servicios —como la interrupción de la cadena de refrigeración en la gestión de las vacunas—. El monitoreo en tiempo real utiliza distintos enfoques metodológicos, entre otros: • los sistemas ordinarios de recopilación de datos; • los sistemas de vigilancia centinela; • las encuestas y valoraciones rápidas; y • el monitoreo comunitario: el monitoreo ciudadano orientado a la recopilación de un flujo de datos constante y su análisis con objeto de permitir a los encargados de la adopción de decisiones vigilar lo que está ocurriendo en aras de la acción correctiva oportuna.

Otros recursos básicos

UNICEF, «Note on Tools and Activities Supporting MoRES in the Education Sector».

UNICEF, «The Determinant Analysis for Equity Programming», agosto de 2014.

UNICEF, Manual de Políticas y Procedimientos de Programación, capítulo 5 sobre monitoreo.

PASO 4.
RECOPILAR DATOS Y ANALIZARLOS

La elección de enfoques de recopilación de datos se basa en una serie de aspectos interrelacionados, entre los que destacan los siguientes:

- los indicadores;
- las restricciones y oportunidades contextuales;
- el costo; y
- la responsabilidad social.

Al elegir indicadores debe buscarse el equilibrio entre los costos, los aspectos contextuales y el propósito del monitoreo. Si bien es posible que la recopilación de datos primarios —que puede incluir una encuesta, grupos focales o la observación directa, entre otros medios— sea apropiada para el «mejor» indicador, los gastos asociados con la recopilación y el análisis de datos primarios pueden ser muy elevados. La utilización de sistemas de datos existentes puede reducir los costos, pero se corre el riesgo de que la información obtenida sobre el indicador no permita medir el resultado esperado o no sea la más adecuada para hacerlo.

La decisión de desarrollar nuevos sistemas o actividades de monitoreo se basará en la posibilidad de que proporcionen un indicador mejor que los sistemas de datos existentes —es decir, un indicador más fiable, pertinente o específico que el que se está monitoreando, o más sensible para detectar el cambio—.

Plantearse las preguntas siguientes puede ayudar a evaluar la calidad de los datos que se están utilizando para monitorear una iniciativa:

- ¿Qué acreditación tiene la organización, organismo o departamento público que recopiló los datos?
- ¿Gozan los resultados de aceptación general entre el resto de los actores que trabajan en el país y son congruentes con sus resultados?
- ¿Existe una descripción de las mediciones utilizadas durante el estudio para supervisar la calidad de los datos recopilados, así como de las herramientas de validación —triangulación, supervisión de las actividades sobre el terreno, depuración de datos—?
- ¿Se encuentra el cuestionario o la lista de verificación disponible para asistir en el examen de los datos y se facilitan definiciones claras de los términos con significado variable —como hogares, tamaño de la familia, etc.—?
- ¿Era la muestra lo bastante grande como para ser representativa de la población general?
- ¿Se encuentra disponible el método estadístico utilizado para recopilar y analizar los datos?
- ¿Es posible acceder a los datos brutos —datos antes del análisis—? y, en tal caso, ¿se puede reproducir el análisis con un resultado idéntico o semejante —evaluar comprobando unas cuantas variables o indicadores—?
- ¿Son congruentes las preguntas o temas que figuran en la lista de verificación del cuestionario o el debate con las variables incluidas en el análisis?

Los distintos métodos son compatibles con tipos de indicadores diferentes. La cuestión es si los datos disponibles o la recopilación de datos nuevos de bajo costo aportarán información de calidad suficiente para la toma de decisiones.

Es necesario sopesar las opciones teniendo en cuenta las **limitaciones y oportunidades contextuales** de la recopilación de datos. En las crisis humanitarias, por ejemplo, ciertas metodologías son demasiado lentas; otras no son viables, ya que la movilidad de la población hace que los marcos de muestreo queden rápidamente obsoletos. En cambio, en los países de ingresos altos, las capacidades y los sistemas existentes pueden hacer que la inversión a más largo plazo en el desarrollo de enfoques de monitoreo valga la pena.

Finalmente, algunos enfoques y métodos de monitoreo ofrecen un valor añadido en lo que atañe al fortalecimiento de la **responsabilidad social**. Por ejemplo, los enfoques y los métodos participativos pueden contribuir a reforzar la participación a nivel local.

Sistema de Monitoreo de resultados para la equidad (MoRES)

Como se aprecia en el capítulo 1, el objeto del enfoque MoRES es promover el análisis, la programación, y el monitoreo y la evaluación, con el propósito de conseguir mejores resultados para la niñez más desfavorecida. El sistema se orienta a fortalecer el monitoreo de los resultados y la repercusión de UNICEF y de otros programas o sistemas al hacer frente a los cuellos de botella que obstaculizan la consecución de resultados equitativos. Además, guarda una relación estrecha con el enfoque de equidad de UNICEF y, por tanto, se orienta a identificar y corregir las desigualdades. MoRES comprende iniciativas de monitoreo de distintos niveles —el análisis y la programación con una perspectiva equitativa; el monitoreo del progreso en las prioridades públicas y los planes sectoriales, y la contribución específica de UNICEF al respecto; el monitoreo frecuente, desglosado y descentralizado de los avances en la eliminación de los cuellos de botella y los obstáculos; y las evaluaciones a más largo plazo de los resultados e impactos finales[16].

MoRES conceptualiza el proceso de análisis, programación, monitoreo y evaluación en cuatro niveles interconectados e interdependientes, a saber:

- **En nivel 1 implica la identificación de la niñez más desfavorecida** y, a través de un marco de diez factores determinantes, ayuda a determinar los cuellos de botella y los obstáculos para **su acceso a los servicios**. A continuación, examina la armonización de las políticas, estrategias, planes y programas del gobierno y UNICEF.
- **El nivel 2 conlleva el monitoreo de las actividades de UNICEF y los insumos relacionados**, lo que constituye una parte considerable del monitoreo de la implementación.
- **El nivel 3 hace referencia al monitoreo frecuente** —en el ámbito descentralizado con los asociados— de los productos y de las barreras y los cuellos de botella clave para el logro de resultados. Esto se utiliza para señalar la necesidad de efectuar posibles ajustes en el programa y la activación de los bucles de retroalimentación.
- **El nivel 4 tiene que ver con el monitoreo** a más largo plazo de los resultados finales con objeto de decidir si se han logrado los resultados previstos; por tanto, guardan una relación estrecha con los cambios en el nivel de impacto.

La frecuencia del monitoreo viene determinada por:

- las expectativas razonables de que el cambio se produzca como consecuencia de las actividades del programa;
- la disponibilidad y asequibilidad de los datos o la información para el monitoreo;
- la posibilidad de adoptar medidas correctivas con tal asiduidad; y
- los plazos acordados con los asociados.

Por tanto, la frecuencia del monitoreo varía en función de la naturaleza de las intervenciones y los cuellos de botella que se monitorean. Por ejemplo, en situaciones humanitarias, el monitoreo se centrará en los factores determinantes que cambian a mayor velocidad —como los del suministro o los mecanismos de coordinación—, así como los que, de acuerdo con la experiencia, son más críticos y complejos en la respuesta humanitaria.

Las alianzas se consideran también un aspecto importante del enfoque MoRES, ya que la sostenibilidad a largo plazo requiere asociaciones con los gobiernos nacionales, los equipos de las Naciones Unidas en el país, otros asociados multilaterales, organismos bilaterales, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades.

La colaboración puede ayudar a reducir las ineficiencias, cuando hay varios asociados que trabajan para resolver el mismo problema, y a acelerar la ampliación.

El cuadro siguiente ofrece un ejemplo del monitoreo de MoRES:

Marco de monitoreo de la educación inclusiva guiado por MoRES

La cuestión

En Serbia, un país de ingresos medianos altos, se registra una tasa elevada de matriculación en la enseñanza pública y de finalización de los estudios. Las cifras, no obstante, enmascaran disparidades profundas en todo el país, en especial en la niñez romaníes, la niñez con discapacidad y la niñez que viven en la pobreza, quienes figuran entre los más desfavorecidos. Al mismo tiempo, se ha reformado en profundidad el sistema educativo y la legislación en vigor ofrece orientaciones estratégicas en favor de un sistema inclusivo. Con todo, la puesta en marcha de estas medidas se encuentra tan solo en fase incipiente.

¿Por qué se aplicó el sistema MoRES?

El sistema se utilizó para fundamentar el diseño y la aplicación de la política y programación de educación, de acuerdo con una ley de 2009 relativa a la base del sistema educativo, que facilita el marco jurídico y las orientaciones estratégicas en pro de la inclusión. El uso del enfoque MoRES permitió identificar y priorizar los cuellos de botella que impedían el progreso en este ámbito. Puso de manifiesto que el monitoreo de la educación inclusiva era la esfera peor definida y comprendida de la reforma educativa. En particular, la educación inclusiva carecía de un marco definido de objetivos, metas, bases de referencia, resultados previstos e indicadores, lo que dificultaba la gestión estratégica y eficaz, así como la coordinación, el desarrollo de la capacidad, la evaluación de los progresos y la identificación de los ámbitos que requerían correcciones programáticas. Los análisis basados en MoRES ahora guían la respuesta del Gobierno a tales deficiencias.

El valor añadido por el sistema MoRES

El uso del marco y el análisis de factores determinantes MoRES (véase el capítulo 2, herramienta B) permitió a los actores relevantes entender mejor la educación inclusiva. En este sentido, puso de relieve los cuellos de botella y las soluciones estratégicas necesarias para lograr resultados equitativos, entre otras, la necesidad de desarrollar una estrategia y la capacidad institucional para monitorear y documentar el progreso. Como resultado, se elaboró y aplicó un marco de monitoreo de la educación inclusiva guiado por MoRES, que ha reportado y sigue reportando una serie de beneficios:

- Mejora de la comprensión del concepto de educación inclusiva entre los actores relevantes y configuración de una visión común en torno a los objetivos principales y los pasos que se han de seguir a fin de reforzar la integración de la educación inclusiva en todos los niveles del sistema educativo.
- Aumento de la concienciación respecto a la necesidad de disponer de un sistema de monitoreo sólido que respalde las políticas y la programación pertinentes y con base empírica en materia de educación inclusiva, así como la capacidad para implementarlas.
- Incremento de la concienciación del personal docente y administrativo sobre la importancia de los procesos de autoevaluación en favor de la planificación escolar y el desarrollo de la educación inclusiva.
- Establecimiento de bases de referencia sobre educación inclusiva —los datos de la línea de base y la información se recopilaron en una muestra representativa del 13% de los municipios del país—.
- Utilización de datos para mejorar la elaboración de planes de educación inclusiva del Gobierno —para el período 2015-2017— y UNICEF —con relación al nuevo programa del país para 2015-2020— que identifican y abordan la eliminación de los cuellos de botella prioritarios que impiden el progreso en el cumplimiento de las metas y los objetivos de la educación inclusiva.
- Incorporación de instrumentos inspirados en el sistema MoRES a los mecanismos habituales de monitoreo de la educación, lo que ha dado pie a la mejora del marco nacional de calidad de las escuelas.

Fuente: «Serbia: Integrating the MoRES approach in the education system to improve putting into practice and sustaining inclusive education». En: UNICEF, Pursuing Equity in Practice. A Compendium of Country Case Studies on the application of the Monitoring for Results Equity System, segunda edición, 2016.

Otros recursos básicos

UNICEF, «Revised Guidance on Field Monitoring Visits», julio de 2015.

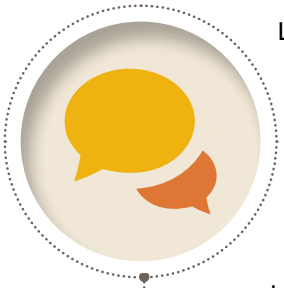
Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, «UNDG Guidance – Frequent Monitoring for Equitable Results», 2014.

UNICEF, «Una oportunidad justa para cada niño», sesión especial de la Junta Ejecutiva de UNICEF dedicada a la equidad, documento de conferencia, junio de 2015.

Banco Mundial, «Social Accountability: Strengthening the Demand Side of Governance and Service Delivery», *Social Accountability Sourcebook*, 2005.

PASO 5.
COMUNICAR Y PREPARAR INFORMES SOBRE LOS RESULTADOS

La comunicación y presentación de informes sobre el monitoreo consiste en describir la evolución del desempeño del programa. Al presentar las evidencias del cambio real frente al previsto, es fundamental remitirse al plan de monitoreo con sus resultados, indicadores, bases de referencia y metas. Compilar y triangular el análisis de la información procedente de distintos métodos y sistemas de recopilación de datos constituye una aportación fundamental a la gestión basada en resultados.



La comunicación y presentación de informes sobre el monitoreo consiste en describir la evolución del desempeño del programa.

La frecuencia de la presentación de informes depende de la información que se va a comunicar. Los informes semanales, mensuales, trimestrales, e incluso semestrales, se centran principalmente en los insumos, las actividades y algunos productos en el curso de la implementación de los planes de trabajo. Una vez que el enfoque se dirige a los productos, los resultados y el impacto, se espera que la periodicidad de la presentación de informes sobre las actividades de monitoreo sea superior —anual, de mitad y de final de ciclo— y que los informes aporten datos más amplios del progreso hacia los resultados finales.

La presentación de informes constituye un elemento esencial de las **visitas de monitoreo sobre el terreno** y de la activación de los bucles de retroalimentación, ya que permite analizar la información recopilada y difundirla entre los actores relevantes pertinentes con miras a poner en marcha las medidas de seguimiento, según proceda[17].

El Módulo de valoración de resultados (RAM) de UNICEF en inSight[18] permite informar sobre la entrega de los productos previstos cada seis meses tras los exámenes de mitad de año o anuales, que se llevan a cabo en colaboración con los asociados clave. Los informes deben incluir la información siguiente sobre cada producto:

- un análisis descriptivo del progreso hacia el producto;
- una calificación del progreso —encaminado, restringido, sin progreso, cumplido, suspendido—;
- una actualización del estado del indicador; y
- evidencias documentales del análisis, la calificación y el estado del indicador.

En los contextos donde los planes de monitoreo incluyan elementos de responsabilidad social, así como en cualquier contexto en el que se hayan recabado los comentarios de las principales partes interesadas, la comunicación de las conclusiones y las medidas de seguimiento se planificará y emprenderá de manera coordinada con otras partes interesadas en el programa. En la respuesta humanitaria, este es un aspecto fundamental de la interconexión entre las comunicaciones, la participación de la comunidad y la rendición de cuentas ante las personas y comunidades afectas.

La presentación de informes sólidos sobre los resultados del monitoreo depende de los factores siguientes:

- **Sentido de la oportunidad.** Es importante comunicar el resultado de las actividades de monitoreo a los actores relevantes clave de manera oportuna y previsible. Por tanto, una misión de observación debería concluir con un informe riguroso donde se resuman las conclusiones,

recomendaciones y responsabilidades en relación con las medidas de seguimiento. Los exámenes trimestrales, de mitad de período o anuales son elementos importantes del mecanismo de monitoreo de un programa.

- **Acceso sencillo a los datos resultantes.** Los mecanismos y plataformas disponibles de gestión y almacenamiento de datos deben utilizarse para facilitar a otros miembros del personal y a los asociados el acceso a los datos de las visitas de monitoreo sobre el terreno, y así posibilitar el análisis de la evolución temporal.
- **Intercambio de datos.** Las conclusiones del monitoreo deben comentarse con los asociados en la implementación y compartirse con los actores relevantes pertinentes.
- **Análisis del progreso en los planes.** Los mecanismos establecidos —como rellenar las secciones del Módulo de valoración de resultados en inSight o preparar los informes de situación— han de utilizarse para comparar el progreso con los planes. Dicho análisis permitirá determinar las medidas futuras, tanto internas como con los asociados.

PASO 6. ADOPTAR MEDIDAS CORRECTIVAS

Antes de realizar ajustes en un programa, es importante entender quién va a utilizar los datos y con qué fin. Entre los usuarios posibles pueden figurar:

1. Ministerios públicos
2. Asociados en la implementación
3. Comunidades
4. Partes interesadas
5. Estructuras de coordinación sectorial y autoridades de coordinación nacional (como un parlamento)
6. UNICEF, otros organismos y donantes

Los datos de monitoreo se emplean para diversos propósitos, tanto internos como externos. Tales datos facilitan la retroalimentación para el gestor y, además, desempeñan un papel importante a la hora de asegurar que otras partes interesadas entienden si se están cumpliendo o no los objetivos de la iniciativa. Entre los usos posibles, se incluyen la asistencia en:

- la preparación de los exámenes del programa —de mitad de año o anuales—;
- los ajustes en las estrategias, el diseño y los insumos del programa tras los exámenes periódicos o especiales;
- la provisión de datos para el examen constante de los obstáculos y cuellos de botella, que pueden dar pie a los ajustes oportunos del programa;
- el suministro de información de referencia durante la planificación del programa;
- la determinación de las mejores prácticas;
- la toma de decisiones sobre la asignación de recursos;
- el inicio de comunicaciones abiertas y sostenidas entre una organización y el público;
- el fomento de la transparencia y la rendición de cuentas.

Lo esencial por lo que respecta a los datos del monitoreo es que deben emplearse como evidencias para la acción o la toma de decisiones. La información de monitoreo fiable permitirá a los gestores de programas:

1. **Reflexionar sobre los cambios en lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo.** Las preguntas que pueden formularse son:
   - ¿Qué debe ampliarse o reducirse?
   - ¿Qué debería interrumpirse? ¿Qué hay que cambiar?
   - ¿Qué nuevas actividades o estrategias deberían introducirse?
   - ¿Tenemos que modificar el marco de resultados y las teorías del cambio correspondientes, o solo las estrategias y las actividades, y por tanto, el cálculo de los costos?

2. **Fomentar la capacidad.** Los datos de monitoreo pueden utilizarse para justificar la necesidad de recursos humanos adicionales o mejor cualificados, obtener más financiación, desarrollar sistemas más adecuados, o mejorar la gobernanza y la gestión de un programa.

3. **Asignar los recursos más adecuadamente.** Los datos del monitoreo pueden emplearse para:
   - reasignar los recursos financieros;
   - verificar que los equipos se asignan correctamente;
   - comprobar que los suministros se distribuyen correctamente.

4. **Volver a determinar las prioridades.** Tal vez sea necesario modificar ciertos aspectos del programa en función de los datos del monitoreo. Quizá debamos cambiar los asociados en la implementación, modificar las estrategias o hacer otros ajustes.

Estas cuatro acciones pueden ayudar a mejorar la eficacia y la eficiencia de las intervenciones mediante la puesta en práctica de las lecciones aprendidas y las medidas correctivas.

A continuación se presenta un ejemplo procedente del sector educativo.

1. **Cambiar lo que hacemos.** Si, pese al suministro de material escolar, los resultados del aprendizaje siguen siendo insuficientes, es posible que tengamos que optar por otras estrategias, como la capacitación del personal docente y el fomento del compromiso de los progenitores en la administración de la escuela.

2. **Fomentar la capacidad.** Si la niñez no están aprendiendo según lo previsto, puede que tengamos que volver a capacitar al personal docente en métodos pedagógicos más eficaces.

3. **Reasignar los recursos.** Si se dispone de suficiente material escolar en un distrito, es posible que tengamos que reasignar los recursos de forma que los distritos desfavorecidos reciban más materiales.

4. **Volver a determinar las prioridades.** Si se observa la ausencia de mejoras, debemos implementar cambios. Por ejemplo, si las medidas de promoción orientadas a animar a las niñas a que terminen la escuela secundaria no están dando resultados, es posible que tengamos que prescindir de las actividades de promoción para dar prioridad a la existencia de instalaciones sanitarias y programas de mentoría especiales para las niñas.

Capítulo 5

LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las evaluaciones ofrecen información fidedigna con base empírica que permite al UNICEF mejorar continuamente su desempeño y sus resultados, mediante la contribución tanto al aprendizaje institucional como a la rendición de cuentas.

¿Cuándo utilizar este capítulo?

- Durante la fase de diseño del programa, a fin de garantizar que el programa cumple las exigencias de una evaluación futura (evaluabilidad)
- Antes de elaborar un plan y una estrategia de evaluación
- Durante la planificación y gestión de una evaluación de un programa o iniciativa conjunta que recibe apoyo UNICEF
- Antes de emprender una evaluación

¿Quién debería utilizar este capítulo?

- El personal del programa y el personal de monitoreo y evaluación responsable de la planificación o la gestión de las evaluaciones
- Los especialistas en monitoreo y evaluación de las oficinas en el país, en el marco de la función de prestación de asistencia técnica
- Los especialistas en monitoreo y evaluación regionales, en el marco de la función de supervisión y garantía de calidad que se presta a las oficinas en los países

¿Quién debería utilizar este capítulo? (cont.):

- Los asociados de UNICEF con intereses en la evaluación
- Los responsables de la adopción de decisiones que buscan formas innovadoras de rediseñar sus propias intervenciones a fin de que sean más participativas y receptivas a las necesidades locales y de los interesados

Resumen de los pasos fundamentales de la evaluación de los resultados que se estudian en este capítulo:

El ciclo de evaluación se compone de siete pasos que deben incorporar la GbR:

Pasos

Paso 1. Analizar la utilidad, la necesidad y la evaluabilidad

Paso 2. Planificar y encargar la evaluación

Paso 3. Gestionar la fase inicial

Paso 4. Ofrecer apoyo constante, entre otros a la recopilación y el análisis de información

Paso 5. Difundir y utilizar las conclusiones de la evaluación

Paso 6. Preparar y efectuar el seguimiento de la aplicación de la respuesta de la Administración

Paso 7. Emplear la evaluación con fines de aprendizaje y rendición de cuentas

RESUMEN

Uno de los propósitos de la gestión basada en resultados consiste en entender y perfeccionar la contribución de la organización a los resultados. La evaluación es un componente central del ciclo de la GbR.

La evaluación ayuda a determinar en qué medida se han logrado los resultados previstos o imprevistos. Además, ofrece información, recomendaciones y lecciones fidedignas y con base empírica con miras a mejorar la programación y la toma de decisiones en el futuro. La solidez del sistema de gestión basada en resultados constituye el fundamento de una evaluación útil.

La evaluación también desempeña un papel fundamental a la hora de demostrar cómo y en qué medida se están alcanzando los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en beneficio de la niñez de todo el mundo. Los procesos de seguimiento y examen de su aplicación se fundamentarán en las evaluaciones y los datos dirigidos por los países. La Agenda 2030 insta al fortalecimiento de los sistemas de evaluación nacionales como parte de las iniciativas encaminadas a potenciar la asistencia a los países en desarrollo para la creación de capacidad. En la resolución 69/237 de la Asamblea General, «Fomento de la capacidad para la evaluación de las actividades de desarrollo en los países», aprobada en 2014, se insta a las entidades del sistema de las Naciones Unidas a «que apoyen [...], cuando los Estados Miembros lo soliciten, los esfuerzos para fortalecer aún más su capacidad para la evaluación, de conformidad con sus políticas y prioridades nacionales». La resolución ofrece el marco normativo para el apoyo a los países en materia de presentación de informes sobre los progresos y los resultados en relación con la Agenda 2030.

¿Qué es la evaluación?

evaluación:

| eβalwa'θjon | *n.*

El objetivo de la evaluación es determinar la **pertinencia**, el **impacto**, la **eficacia**, la **eficiencia** y la **sostenibilidad** de las intervenciones, así como la contribución de la organización a los resultados.

Las evaluaciones se llevan a cabo en todos los ámbitos de UNICEF, y se aplican a cualquier contexto nacional.

Cabe observar que las *Normas y estándares de evaluación* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) se han actualizado a fin de que reflejen mejor los cambios estratégicos que han tenido lugar a lo largo del último decenio, en especial, la introducción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Las normas y estándares actualizados incluyen cuatro reglas nuevas sobre 1) principios, objetivos y metas convenidos internacionalmente, 2) derechos humanos e igualdad de género, 3) capacidades nacionales de evaluación, y 4) profesionalidad, así como un énfasis más marcado en la utilidad y el uso de la evaluación.

El UNEG define las evaluaciones de la manera siguiente:

> «[U]na valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. Analiza el grado de consecución de los resultados esperados e imprevistos, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad a partir de criterios adecuados como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad.
>
> »Una evaluación debe suministrar información creíble y útil con base empírica que facilite la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y los actores relevantes».
>
> **– Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas,** *Normas y estándares de evaluación* ***(actualizados),*** **junio de 2016, p. 10**

Otros recursos básicos

Naciones Unidas, Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, documento final adoptado por los Estados Miembros de las Naciones Unidas en septiembre de 2015.

«Fomento de la capacidad para la evaluación de las actividades de desarrollo en los países», resolución A/RES/69/237 de 2014 de la Asamblea General.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Normas y estándares de evaluación (2016).

«Revised Evaluation Policy of UNICEF», documento E/ICEF/2013/14 de la Junta Ejecutiva de UNICEF, 18 de abril de 2013.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, «DAC Criteria for Evaluating Development Assistance».

El propósito de la evaluación

La evaluación sirve múltiples fines, como se observa en la tabla 5.1.

Tabla 5.1. Los propósitos múltiples de la evaluación

Rendición de cuentas por los resultados	Generación de conocimientos	Empoderamiento de los grupos vulnerables
Aprendizaje institucional	Promoción de políticas	Desarrollo de las capacidades de evaluación nacionales

Rendición de cuentas por los resultados

Las evaluaciones constituyen un elemento importante de la rendición de cuentas de una organización. Son una fuente de evidencias sobre el logro de resultados y el desempeño institucional, además de uno de los principales medios para la toma de decisión y la verificación con miras a la presentación de informes acerca de los productos y los resultados. Gracias a ellas, UNICEF y sus asociados conocen en mayor medida si las inversiones se usan con eficacia y eficiencia de cara a impulsar los resultados con equidad. Normalmente, las evaluaciones corren a cargo de expertos externos, y las conclusiones, recomendaciones y lecciones derivadas deben compartirse ampliamente en formatos accesibles y ponerse a disposición del público.

> La evaluación examina la pertinencia, el impacto, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones, junto con las dimensiones de género, equidad y derechos humanos.

Aprendizaje institucional

Las evaluaciones representan una contribución importante al desarrollo del conocimiento y al aprendizaje institucional. El conocimiento que generan aporta elementos para la toma de decisiones futura. Asimismo, las evaluaciones fundamentan los hitos clave del programa del país, como los exámenes de mitad de período, la elaboración de nuevos programas por países y los momentos estratégicos de reflexión. Pueden asistir en la reorientación de un programa cuando afronta cambios en el contexto nacional. Además, pueden resultar útiles para determinar si es recomendable ampliar una iniciativa piloto. Al respaldar el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas, la evaluación promueve la mejora constante de la consecución de resultados.

Generación de conocimientos

Conocer qué iniciativas funcionan y cuáles no y difundir ampliamente las experiencias adquiridas y las buenas prácticas novedosas acelera el aprendizaje. Este conocimiento, a su vez, puede aplicarse a la intervención objeto de evaluación, así como a intervenciones futuras, lo cual constituye un aspecto importante del aprendizaje institucional.

Promoción de políticas

El conocimiento generado a través de las evaluaciones puede emplearse para influir en las decisiones sobre políticas con miras a fomentar la equidad y mejorar el bienestar de las personas, con especial atención a la niñez en situaciones vulnerables y marginales. La información con base empírica que aportan las evaluaciones permite aprovechar al máximo los recursos y el compromiso político de los asociados en las políticas y programas en favor de la equidad y adaptados a la situación de la niñez.

Empoderamiento de los grupos vulnerables

Las evaluaciones deben recoger las opiniones y percepciones de todas los actores relevantes —incluidos la niñez—, en particular los grupos más marginados. Al implicar a los interesados en la evaluación, el proceso puede propiciar su empoderamiento. Los procesos de evaluación deben tener un propósito claro de aportar competencias, información y confianza con el objeto de impulsar el «pensamiento evaluativo» generalizado. Asimismo, tienen potencial para aumentar la capacidad de los interesados como promotores con base empírica. Es importante recordar la importancia primordial de incorporar la equidad y el género en todas las evaluaciones. Esto puede hacerse mediante la inclusión de las cuestiones de equidad y género en los mandatos; la formulación de indicadores y preguntas de evaluación que tengan en cuenta la equidad y el género; la identificación de los asuntos objeto de evaluación; y la selección de métodos y herramientas adecuados para la recopilación y análisis de datos y la presentación de informes al respecto. La recopilación de datos y los métodos de análisis normalmente variarán según el género. Por ejemplo, en algunas sociedades es habitual que las mujeres y las niñas no intervengan en los grupos numerosos con hombres o niños; es posible que no puedan expresarse libremente en todas las situaciones. Dado que las mujeres y los hombres suelen comunicarse de manera diferente, habrá que emplear estrategias diferentes. Al analizar los datos, es preciso comprobar la existencia de patrones o tendencias que revelen cambios —o la ausencia de estos— en la situación de las mujeres y las niñas, y en la situación y las relaciones de la niñez y los hombres como resultado de una iniciativa.

Desarrollo de las capacidades de evaluación nacionales

UNICEF apoya la creación de entornos nacionales propicios para la evaluación, lo que conlleva contribuir a los sistemas de monitoreo y evaluación y a las evaluaciones dirigidas por los países, así como a los análisis de evaluación. De conformidad con la resolución A/RES/69/237 (citada anteriormente), UNICEF debe asistir a los países, en especial a las autoridades nacionales y locales, en el fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación nacionales.

Otros recursos básicos

Sitio web del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, «Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación: Hacia una guía del UNEG», 2011.

UNICEF, Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros de UNICEF para 2014-2017 dirigido a los asesores de género regionales.

UNICEF, «Principles and Guidelines for Ethical Reporting».

UNICEF, How to Design and Manage Equity-Focused Evaluations, 2012.

ONU-Mujeres, Oficina de Evaluación Independiente, Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género: Manual de evaluación, 2015.

Equipo de vacunación contra la poliomielitis en la administración local de Jiddarie, en el estado de Borno (Nigeria). © UNICEF/ UN036154/Page

Evaluación de la acción humanitaria

La importancia de la rendición de cuentas no disminuye en situaciones humanitarias y frágiles. Puesto que hay vidas humanas en juego, y debido al aumento considerable de los recursos dedicados por UNICEF a las respuestas de emergencia, resulta fundamental analizar qué funciona bien, qué no funciona tan bien y por qué, y qué podría hacerse de otra manera.

En situaciones de emergencia súbitas, la preparación para las actividades de evaluación debe tener lugar, preferiblemente, antes del inicio de la emergencia, de modo que los sistemas adecuados estén listos para proporcionar datos e información de acuerdo con las evaluaciones.

Las evaluaciones en situaciones de emergencia plantean retos específicos, a saber:

- la necesidad de desplegar rápidamente a los equipos de evaluación;
- las dificultades para seleccionar y acceder a los interesados;
- La necesidad de que los evaluadores conozcan la situación humanitaria;
- el entorno y objetivo operacional en rápida evolución; y
- la posibilidad de apartar la atención de las intervenciones dirigidas a salvar vidas para apoyar la implementación de una evaluación.

Es preciso recordar que en «contextos humanitarios los objetivos cambian con rapidez debido a la fluidez y la velocidad de transformación de las situaciones sobre el terreno —por ejemplo, los desplazamientos continuos de la población civil o los brotes epidémicos—; la documentación de la planificación suele ser escasa; y, con frecuencia, no se dispone de datos sobre la línea de base. Cuando predominan los conflictos, la seguridad y el acceso tienden a estar muy deteriorados. Como resultado, a pesar de la variedad de iniciativas, el desempeño y el aprendizaje puede estancarse y la rendición de cuentas ante los actores relevantes y los destinatarios de la ayuda resulta insuficiente»[19] . En la acción humanitaria y de emergencia, se pueden emplear distintos tipos de evaluaciones, como las evaluaciones en tiempo real, las evaluaciones de impacto o las evaluaciones para todo el sistema.

Al decidir las prioridades de la evaluación en situaciones de emergencia, las oficinas en los países deben considerar la posibilidad de llevar a cabo evaluaciones conjuntas con otros organismos humanitarios tanto dentro como fuera del sistema de las Naciones Unidas a fin de mejorar la coordinación de la respuesta de emergencia, reducir la carga de la actividad evaluativa sobre las poblaciones interesadas y sacar el máximo partido de los recursos escasos[20].

Otros recursos básicos

Sitio web sobre respuesta humanitaria de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, revisión operacional por pares.

Sitio web de UNICEF, «Evaluaciones humanitarias».

Base de datos sobre evaluación e investigación de UNICEF.

UNICEF, Manual de Políticas y Procedimientos de Programación, sección 6.6 sobre la evaluación en situaciones humanitarias.

Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria, Evaluation of Humanitarian. Action Guide, 2016.

Sitio web sobre respuesta humanitaria de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios.

Comité Permanente entre Organismos sobre evaluaciones humanitarias interinstitucionales.

contribución VS atribución

Las evaluaciones sirven al UNICEF para determinar su contribución a los resultados. Dicho lo cual, cabe mencionar que los resultados o impactos a más largo plazo raras veces pueden atribuirse exclusivamente a su labor. Dado que el Fondo trabaja en asociación con los gobiernos y otros interesados, UNICEF principalmente intenta valorar su **contribución** a los resultados. Como ilustra el gráfico 5.1, una variedad de factores pueden determinar un resultado, como las intervenciones de las organizaciones no gubernamentales o los equipos en el país de las Naciones Unidas, el gobierno, UNICEF o factores externos.

En todas las intervenciones de UNICEF, incluidas las que se desarrollan en situaciones humanitarias complejas o delicadas, casi nunca es posible atribuir un resultado a una causa o actor específicos. Es posible que una agencia de alimentación considere que la reducción de la malnutrición se debe a la distribución de alimentos, pero puede que también influyan la mejora de la calidad del agua, las prácticas de cuidado infantil, la higiene, la atención sanitaria, el saneamiento y la lucha contra los vectores, o incluso los cambios estacionales normales. Normalmente, en la evaluación de la acción humanitaria resulta más sencillo y adecuado evaluar la contribución que la atribución[21].

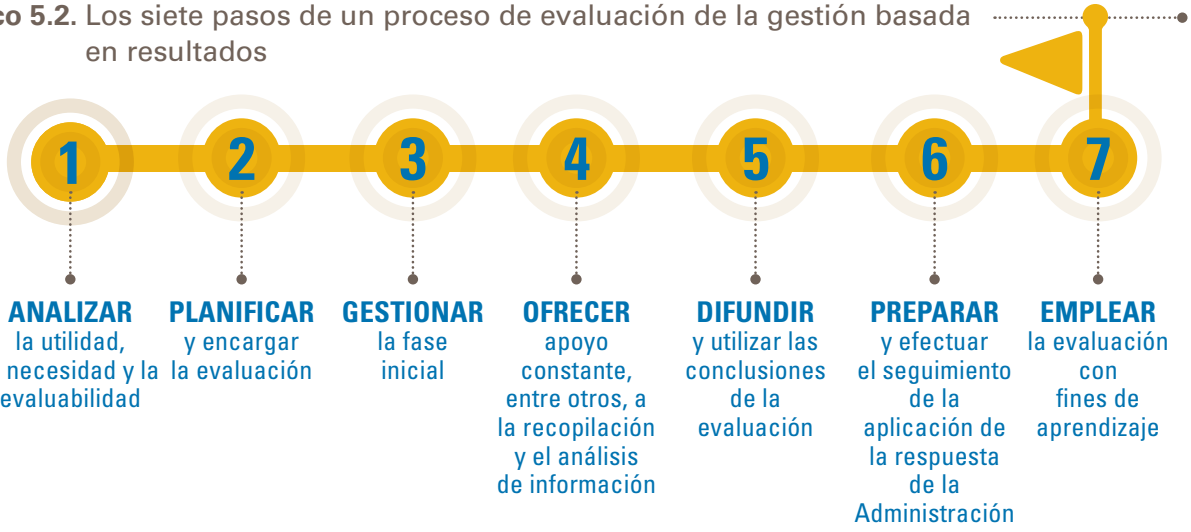
PASOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DE UNA EVALUACIÓN

La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, la resolución A/RES/69/237 de la Asamblea General y la nueva Agenda 2030, junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ofrecen puntos de entrada sólidos para reforzar la atención a la evaluación. Sin duda, las evaluaciones brindan información básica a los responsables de la adopción de decisiones y los actores relevantes que facilita el examen de los logros y las limitaciones y la elaboración de recomendaciones estratégicas y programáticas prácticas que pueden mejorar los programas futuros y el aprendizaje institucional.

A partir de las decisiones tomadas en el proceso de planificación con ocasión de la preparación del marco de resultados y el plan de monitoreo, la gestión de una evaluación normalmente consta de siete pasos (véase el gráfico 5.2).

Gráfico 5.1. Resultados: un producto derivado de numerosos factores

Gráfico 5.2. Los siete pasos de un proceso de evaluación de la gestión basada en resultados



PASO 1. **ANALIZAR** LA UTILIDAD, LA NECESIDAD Y LA EVALUABILIDAD

El análisis de la utilidad, la necesidad y la evaluabilidad es un ejercicio previo a la evaluación que ayuda a determinar si es posible evaluar una intervención, si la evaluación está justificada y si es probable que reporte información útil. Además, puede servir para asegurar que existen las condiciones necesarias para una evaluación.

Por lo general, un análisis de la evaluabilidad examina cuatro aspectos:

1. el diseño del programa;
2. la disponibilidad de información para la evaluación;
3. el carácter propicio del contexto;
4. el marco de rendición de cuentas.

No todas las intervenciones necesitarán un análisis de la evaluabilidad. El gráfico 5.3 y la tabla 5.2 pueden servir de apoyo al análisis y como listas de verificación de la necesidad de los análisis de evaluabilidad.

Gráfico 5.3. Evaluabilidad alta y baja

EVALUABILIDAD ALTA

- La teoría del cambio y los marcos de resultados incluyen metas y objetivos claros
- Cuenta con datos de referencia e indicadores
- Incluye un plan claro de implementación o implementación
- La población seleccionada está claramente definida
- Existen marcos y sistemas de monitoreo
- Es oportuna, es decir, el período de implementación transcurrido es suficiente
- Contexto propicio pertinente y capacidades y recursos suficientes
- Una estructura de gestión y responsabilidades clara
- Se puede entrar en contacto con los actores relevantes, que están dispuestas a participar
- Acceso adecuado a las zonas de intervención

EVALUABILIDAD BAJA

- Teoría del cambio implícita (en lugar de explícita)
- Datos de referencia limitados o inexistentes
- Indicadores de poca calidad
- Falta un plan de implementación detallado
- Marcos o sistemas de monitoreo limitados o de escasa calidad
- Capacidades y recursos insuficientes
- Comprensión limitada o escasa del programa entre los actores relevantes y ausencia de estructura de gestión
- Falta de acceso, riesgos de seguridad

Fuente: ONU-Mujeres, *Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género: Manual de evaluación,* herramienta 5, 2015.

Tabla 5.2. Parámetros y preguntas clave para el análisis de la evaluabilidad[22]

PARÁMETROS DE EVALUABILIDAD	PREGUNTAS CLAVE PARA EFECTUAR UN ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD
DISEÑO DE PROGRAMAS	**Teoría del cambio y marco de resultados** (examina la pertinencia, la idoneidad y la coherencia del programa) • ¿Identifica el programa claramente el problema y los actores relevantes —análisis del contexto—? • ¿Se identifican claramente y de manera explícita los factores que influyen en la desigualdad de género y las necesidades de las mujeres y las niñas? • ¿Se han abordado claramente las cuestiones relativas a la equidad y al enfoque de programación basado en los derechos humanos? • ¿Cuenta el programa con un propósito estratégico claro y una teoría del cambio expresa? • ¿Incluye el programa resultados previstos claros en distintos niveles de la cadena de resultados? • ¿Estructura el programa los niveles de actividades, recursos financieros, resultados y estrategias?
DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN	**Existencia y disponibilidad de información pertinente** (examina la accesibilidad e idoneidad del programa) • ¿Cuenta el programa con datos e información suficientes sobre la intervención y el contexto? • ¿Incluye el programa información sobre la línea de base? • ¿Dispone el programa de un sistema de monitoreo para la recopilación y organización sistemática de la información con responsabilidades, periodicidad y recursos definidos? • ¿Cuenta el programa con indicadores sólidos? • ¿A qué tipo de información sobre los derechos de las mujeres y las niñas se puede acceder y cómo se recopila o se recopilará? • ¿Qué tipo de información está disponible sobre los grupos marginados y cómo se recopilará?
EL CARÁCTER PROPICIO DEL CONTEXTO	**El carácter propicio del contexto** (examina la participación de los interesados, los recursos y la capacidad, y el contexto sociopolítico) • ¿Cuál es el grado de participación de los interesados y su perspectiva del programa? • ¿Dispone el programa de recursos y capacidades para emprender la evaluación —como un presupuesto adecuado, tiempo o conocimientos técnicos—? • ¿Resulta el contexto sociopolítico e institucional favorable — por ejemplo, si existe una cultura de evaluación o grupos de interés que puedan comprometer la independencia de la evaluación, etc.—?
RENDICIÓN DE CUENTAS	**Rendición de cuentas** (estructura de gestión, monitoreo y presentación de informes, implicación y liderazgo) • ¿Está clara la estructura de gestión del programa? • ¿Son los asociados responsables del programa, se implican en él y rinden cuentas?

Otros recursos básicos

ONU-Mujeres, Oficina de Evaluación Independiente, Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género: Manual de evaluación, herramienta 5: Cómo realizar un análisis de la evaluabilidad.

UNICEF, Cómo diseñar y gestionar evaluaciones centradas en la equidad, 2012.

PASO 2.
PLANIFICAR Y ENCARGAR LA EVALUACIÓN

La planificación de una evaluación entraña, entre otras cosas, identificar la actividad, el tema, la estrategia, el proyecto o el programa que se van a evaluar y definir el alcance, en colaboración estrecha con los clientes e interesados. También conlleva determinar quién será responsable de gestionar la evaluación y definir su propósito. La articulación clara y precisa del propósito facilitará la elaboración de unos términos de referencia sólidos. Es importante saber por qué se lleva a cabo la evaluación, por qué se emprende en un momento específico, cómo se va a utilizar y quién va a utilizarla.

En el paso siguiente de la etapa de planificación el coordinador de la evaluación se encarga de preparar los términos de referencia. Este documento de referencia guiará la gestión, la implementación y el uso de la evaluación. En él se establece el propósito, el alcance, el proceso y los productos de una evaluación, incluidas las disposiciones administrativas, que indican quién se encargará de gestionar la evaluación y cuál será la función del coordinador de la evaluación. UNICEF promueve la formación de un grupo de referencia en todas las evaluaciones que se realicen en los ámbitos mundial, regional o de las oficinas en los países. El grupo se compone de representantes de los actores relevantes clave, que sirven de piedra de toque del proceso de evaluación, y aporta información relativa a los hitos fundamentales, incluidos el documento de términos de referencia, el informe sobre la puesta en marcha y el proyecto de informe.

Los términos de referencia incluyen, asimismo, las preguntas de evaluación agrupadas conforme a los criterios de evaluación preestablecidos; el alcance de la evaluación, que incluye los horizontes programáticos, geográficos y temporales de la evaluación; los productos, el calendario y el presupuesto; y los principios metodológicos y el diseño de la evaluación.

Los términos de referencia facilitan:

- **A todas los actores relevantes** información sobre qué se espera de la evaluación desde el punto de vista del proceso y el uso. Además, clarifican la función del coordinador de la evaluación frente a la del grupo de referencia y el equipo de evaluación.
- **Al equipo de evaluación** los parámetros de la tarea, expectativas claras y los entregables previstos.

Los términos de referencia para una evaluación de UNICEF deben incluir los elementos siguientes:

- el contexto de la evaluación;
- el propósito de la evaluación;
- el alcance —con un resumen de qué abarca y qué no abarca la evaluación—;
- los criterios de evaluación (véase más abajo);
- las preguntas clave de la evaluación;
- la metodología —el enfoque de recopilación y análisis de los datos y la participación de los actores relevantes—;
- el plan de trabajo, la organización y el presupuesto;
- los productos y la presentación de informes;
- las disposiciones administrativas;
- las normas y consideraciones éticas y el uso de los resultados de la evaluación, junto con las responsabilidades correspondientes a cada uso.

Criterios de evaluación

Criterios del CAD-OCDE acordados internacionalmente

Los criterios de evaluación redactados por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE), que se han adoptado de manera generalizada en las labores de desarrollo , se centran en una serie de factores clave, a saber:

- **Pertinencia.** La medida en que los objetivos de las políticas, programas o proyectos son congruentes con las necesidades de las poblaciones y el país seleccionados y con las prioridades mundiales. Cuando la situación cambia, ¿siguen resultando pertinentes los objetivos y el diseño de una intervención?

- **Eficacia.** La medida en que se alcanzan o se prevé alcanzar los objetivos y los resultados de la intervención para el desarrollo, teniendo en cuenta su importancia relativa. Es decir, el grado en que una actividad de asistencia logra sus objetivos y resultados.

- **Eficiencia.** La medida en que los recursos económicos o insumos —incluidos, entre otros, los fondos, los conocimientos especializados y el tiempo— se transforman en resultados. A fin de comprobar si se han adoptado los procesos más eficientes, quizá sea necesario comparar una serie de planteamientos alternativos con los que se persiguen los mismos productos.

- **Impacto.** Los efectos a largo plazo producidos por una intervención para el desarrollo, directa o indirectamente, tanto previstos como imprevistos.

- **Sostenibilidad.** La persistencia de los beneficios de una intervención en favor del desarrollo una vez concluida la asistencia principal para el desarrollo. La sostenibilidad analiza la probabilidad de obtener beneficios continuados a largo plazo. Las intervenciones deben ser ambiental y financieramente sostenibles.

Criterios complementarios específicos UNICEF

Entre los criterios de evaluación específicos de UNICEF figuran:

- **Equidad.** La medida en que las intervenciones contribuyen a reducir las disparidades.

- **Género.** La medida en que la intervención es acorde con las políticas y estrategias nacionales sobre la igualdad de género y contribuye a ellas; y la medida en que sus resultados contribuyen a reducir las desigualdades entre los géneros.

- **Derechos humanos.** El enfoque de programación basado en los derechos humanos es un marco conceptual para el desarrollo fundamentado en las normas internacionales en materia de derechos humanos. Esta dimensión puede analizar en qué medida se ha integrado en la intervención el enfoque, o cómo han participado en la intervención los titulares de derechos —en especial los más vulnerables— y los garantes de derechos.

Criterios adicionales utilizados en situaciones humanitarias

Los criterios anteriores también se incluyen en las evaluaciones humanitarias, con la posible excepción de la sostenibilidad. No obstante, a menudo se utilizan criterios adicionales, según proceda:

- **Alcance.** ¿A qué grupos ha llegado el programa y qué efecto ha tenido en cada uno de ellos? En las situaciones humanitarias, existe una necesidad apremiante de llegar a grupos específicos

Alcance
Coherencia
Sostenibilidad
Protección
Coordinación

de población que hacen frente a situaciones potencialmente mortales o que suelen ser víctimas de marginación por motivos geográficos, socioeconómicos o de posición social.

- **Coherencia.** ¿Son coherentes las políticas que rigen la actuación de los diversos actores de los ámbitos comercial, militar, humanitario, de la seguridad y del desarrollo? ¿Incluyen tales políticas consideraciones expresas de carácter humanitario?
- **Sostenibilidad y conectividad.** ¿Toman en consideración las actividades que se desarrollan en situaciones de emergencia a corto plazo los problemas a más largo plazo y conexos —en particular la necesidad de «reconstruir mejor» para corregir la desigualdad, en lugar de reforzarla o agravarla, y de afrontar las causas de los conflictos y desastres naturales arraigadas en la equidad—?
- **Protección.** ¿Es adecuada la respuesta en términos de protección de los diversos grupos?
- **Coordinación.** ¿Cuáles son los efectos de la coordinación o la falta de coordinación de la acción humanitaria?

Encargar la evaluación

Otro aspecto importante de la planificación de la evaluación es prepararse para la selección de un evaluador o equipo de evaluación experto y experimentado. Se espera de los evaluadores que posean aptitudes técnicas en GbR y experiencia en la dirección o implementación de evaluaciones similares. En muchos casos, es importante tener experiencia en la realización de evaluaciones sectoriales relacionadas con ámbitos de resultados clave de UNICEF —como el agua, el saneamiento y la higiene; la protección infantil; la educación sanitaria; etc.—. Es igualmente necesario asegurarse de que el evaluador o el equipo de evaluación posee las **competencias técnicas, de gestión y personales definidas en las** Normas y estándares de evaluación **del sistema de la Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.** El evaluador o el equipo de evaluación deben, además, conocer a fondo los enfoques de programación basados en los derechos humanos y tener experiencia en la dirección o implementación de evaluaciones centradas en la equidad que tengan en cuenta el género. Esto último ayudará a que el análisis de la evaluación y las recomendaciones derivadas den lugar a la corrección de cualquier desequilibrio, así como a la presentación de estrategias que no perjudiquen y ayuden a promover las relaciones equitativas y de género.

PASO 3.
GESTIONAR LA FASE INICIAL

La evaluación comienza con la fase inicial. Esta empieza después de que se ha contratado al equipo de evaluación y puede durar entre 15 y 30 días, dependiendo de la complejidad de la evaluación. El coordinador implementa la evaluación a través del equipo de evaluación y, por tanto, rinde cuentas del proceso y de los productos generales de la evaluación. Además, es responsable de la selección adecuada de evaluadores, y supervisa y ofrece asistencia general al equipo a lo largo del proceso, al tiempo que respeta su independencia. Dicha asistencia puede manifestarse de diversas formas, tales como:

- facilitar al equipo de evaluación toda la documentación, informes y estrategias pertinentes;

CONSEJOS PRÁCTICOS

- informar extensamente al equipo del alcance y el propósito de la evaluación y las expectativas básicas;
- ofrecer una lista preliminar de los actores relevantes a las que se ha de entrevistar;
- formular observaciones constructivas acerca de las visitas sobre el terreno, dadas las limitaciones logísticas y de tiempo;
- poner en contacto al equipo de evaluación con el grupo de referencia de la evaluación y velar por que se respete la función del grupo de referencia;
- ofrecer apoyo al equipo de evaluación en la organización de reuniones y visitas sobre el terreno;
- programar reuniones para informar sobre las novedades; y
- celebrar reuniones informativas sobre seguridad dirigidas a los evaluadores.

Normalmente, la fase inicial conllevará la revisión de toda la documentación programática, las políticas nacionales, los documentos estratégicos y los informes sectoriales pertinentes. Además, podría incluir algunas entrevistas con el propósito de aclarar expectativas. Este es el momento en que el equipo de evaluación elabora la metodología y determina la muestra, si es preciso. El informe sobre la puesta en marcha indicará cómo entienden el evaluador y el equipo de evaluación los términos de referencia y el alcance del ejercicio de evaluación. Contiene y define todos los elementos de los términos de referencia, incluidas las preocupaciones relativas a la evaluabilidad última.

El equipo de evaluación es responsable de desarrollar una metodología completa en el informe de puesta en marcha. Los datos deben proceder de diversas fuentes a fin de reforzar su exactitud, validez y fiabilidad, y con el propósito de que tengan en cuenta a todas las personas o partes interesadas afectadas[23].

La metodología de evaluación debe abordar expresamente las cuestiones de género y las relativas a los grupos con representación insuficiente, y explicar qué forma adoptará la participación de los interesados en la evaluación, en especial durante la implementación y el seguimiento.

Uso de las herramientas de la fase de planificación

Tres herramientas esenciales, esto es, el marco de resultados, la descripción de la teoría del cambio y el plan de monitoreo, resultan necesarias en las fases inicial y subsiguientes de la evaluación.

El marco de resultados suele adjuntarse en forma de diagrama o instantánea visual de una página y presenta las actividades fundamentales y la relación causal con los productos, los efectos y el impacto. Después, puede que sea necesario verificar la descripción de la teoría del cambio correspondiente. Es común, no obstante, que el personal y los evaluadores se encuentren con las situaciones siguientes:

- Faltan teorías del cambio expresas.
- Existen una descripción de la teoría del cambio o una representación visual, pero no contaron con las suficientes consultas con los actores relevantes clave o no se utilizaron.
- Puede que exista una articulación expresa de las teorías del cambio —cuando hay disponible más de una—, pero está obsoleta o incompleta.
- Es necesario reformular las teorías del cambio puesto que no se plantearon al principio.

- Las cuestiones relacionadas con la equidad y el género no se abordan en el marco de resultados ni en la descripción de la teoría del cambio.

La tercera herramienta es el plan de monitoreo elaborado en la fase de planificación. Dado que el plan define los indicadores y las bases de referencia y metas correspondientes, constituye un elemento importante para la triangulación y el análisis.

Una limitación fundamental que suele ponerse de relieve en las evaluaciones es la escasez de datos disponibles. De hecho, cabe la posibilidad de que el coordinador de la evaluación tenga que adoptar medidas especiales para recopilar datos actuales a tiempo para la evaluación. El enfoque de los métodos de evaluación en el mundo real se utiliza para llevar a cabo una evaluación de calidad cuando existen restricciones cronológicas, temporales o de carácter político.

PASO 4. **OFRECER** APOYO CONSTANTE, ENTRE OTROS A LA RECOPILACIÓN Y EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El coordinador de la evaluación es responsable del proceso de evaluación general. Entre sus funciones básicas se incluyen la supervisión, la prestación de asistencia técnica, la garantía de calidad y la gestión del riesgo. Este paso normalmente comienza en la fase inicial y continúa con las fases de recopilación y análisis de datos, presentación de informes y seguimiento de la evaluación. La naturaleza de la asistencia facilitada por el coordinador de la evaluación puede abarcar:

- la convocación de reuniones para el equipo de evaluación;
- la organización de los requisitos de información del equipo;
- la puesta en común con el equipo de informes previos de evaluación pertinentes;
- el apoyo logístico;
- la participación en las reuniones importantes, como, entre otras, las reuniones de información *a posteriori* o las reuniones con el grupo de referencia;
- la solicitud de actualizaciones periódicas y la formulación de observaciones;
- la garantía de que el equipo de evaluación respeta las funciones correspondientes a todas las partes implicadas;
- la celebración de las consultas adecuadas con los actores relevantes clave;
- la comunicación de los desafíos, las dificultades, los obstáculos o puntos problemáticos;
- la revisión de los informes de puesta en marcha y de evaluación y la formulación de comentarios y sugerencias; y
- la aprobación y visto bueno de la evaluación.

Como principio estándar, el coordinador de la evaluación debe equilibrar la supervisión y el apoyo que ofrece al equipo de evaluación con la independencia de sus miembros. Para ello, es preciso permitir que el equipo se reúna de manera independiente con el personal público, el grupo de referencia o los actores relevantes a fin de no influir de manera indebida en la independencia de las conclusiones.

El coordinador de la evaluación desempeña un papel fundamental en la garantía de calidad, ya que debe asegurar

que el personal directivo superior, el grupo de referencia y, en última instancia, las demás partes interesadas aportan observaciones y comentarios sobre el informe de puesta en marcha, el informe de evaluación y otros productos, como las notas informativas y presentaciones en PowerPoint. Las conclusiones de la evaluación pueden enriquecerse y triangularse a través de un taller de partes interesadas cuyo objeto consista en recabar las observaciones de los interesados en torno a cuestiones como las experiencias adquiridas, los puntos fuertes y débiles del programa, las buenas prácticas, el grado de sostenibilidad y las recomendaciones de cara al futuro.

El coordinador de la evaluación debe velar por que el informe de evaluación cumpla las normas previstas.

Evaluaciones de UNICEF muy satisfactorias

UNICEF utiliza el Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación para analizar la calidad de las evaluaciones. Puede resultar útil, tanto a evaluadores como a gestores, consultar algunas de las evaluaciones de mayor calidad publicadas en 2015:

- State of Palestine, Water, Sanitation & Hygiene in Schools Programme
- Tajikistan, Evaluation of UNICEF Tajikistan's Work in Priority Districts
- El Chad, Evaluation de la composante survie et développement de l'enfant du programme de coopération Tchad-UNICEF
- Evaluability Assessment of the Peacebuilding, Education and Advocacy Programme (PBEA)
- Evaluación conjunta del Programa Conjunto de UNFPA-UNICEF sobre la Mutilación Genital Femenina/Escisión: Acelerando el cambio
- Philippines, Evaluation of the Intervention and Rehabilitation Programme in Residential Facilities and Diversion Programmes for Children in Conflict with the Law.

Fuente: Base de datos sobre evaluación e investigación de UNICEF.

Otros recursos básicos

UNICEF, *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación*, sección 6 sobre evaluación.

UNICEF, adaptación de la lista de verificación del UNEG para los términos de referencia de las evaluaciones, julio 2010.

UNICEF, adaptación de las normas del UNEG relativas a los informes de evaluación, julio de 2010.

Sitio web del Banco Mundial, Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints.

PASO 5.
DIFUNDIR Y UTILIZAR LAS CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

Una vez terminada la evaluación, aún restan tareas importantes en materia de difusión y uso de las conclusiones, recomendaciones y lecciones derivadas de la evaluación[24]. El objetivo último de una evaluación consiste en el uso activo del conocimiento generado a efectos de rendición de cuentas y aprendizaje. El tiempo y los recursos necesarios para las actividades de seguimiento y aprendizaje eficaz deben asignarse en la etapa de planificación de la evaluación. Disponer de foros abiertos para la discusión de las conclusiones entre todas los actores relevantes resulta esencial de cara a la programación futura y la adopción de decisiones con base empírica.

Las conclusiones de la evaluación pueden utilizarse con distintos fines, entre otros:

- respaldar la adopción de decisiones con base empírica;
- mejorar la calidad y eficacia de una intervención;
- compilar y difundir las buenas prácticas;
- tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos;
- determinar el potencial de ampliación;
- revisar el marco de resultados y las teorías del cambio correspondientes;
- mejorar los sistemas de gestión;
- promover la participación e implicación de los actores relevantes;
- desarrollar las capacidades del personal y los actores relevantes;
- promover la coordinación y armonización entre los asociados y UNICEF; e
- influir en la formulación de políticas.

Asimismo, existen diversas maneras de presentar los resultados de la evaluación y facilitar su comprensión, por ejemplo:

- encargar la traducción del informe a los idiomas locales;
- resumir las conclusiones y recomendaciones fundamentales;
- producir una versión adaptada a los niños;
- elaborar una nota informativa con un resumen conciso fácil de usar y de lectura y comprensión sencillas;
- compartir las conclusiones y recomendaciones en revistas académicas;
- escribir un boletín de prensa o conceder entrevistas a los medios;
- organizar reuniones con encargados de la adopción de políticas y programadores del gobierno a fin de que se utilicen las conclusiones; y
- presentar las conclusiones mediante vídeos, representaciones gráficas, obras teatrales o fotografías.

PASO 6.
PREPARAR Y EFECTUAR EL SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LA RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Tras la aprobación de un informe de evaluación, la oficina de UNICEF que lo encargó debe reunirse con los actores relevantes pertinentes con miras a preparar una respuesta de la Administración con la orientación del coordinador de la evaluación. El propósito de la respuesta es asegurar que se aplican las recomendaciones de la evaluación y que UNICEF y sus asociados utilizan las conclusiones. El Fondo se sirve de la plantilla de respuesta de la Administración para consolidar

sus acciones y medidas. Como puede observarse en la tabla 5.3, la primera parte de la respuesta de la Administración es una respuesta general a la evaluación. En una sección posterior se explica el uso previsto de la evaluación, seguido de una descripción de las medidas que se han de tomar: quién será responsable, fecha de terminación prevista, etapa de implementación y medidas tomadas.

Si bien la respuesta de la Administración representa una reacción oficial a la evaluación de la dirección, se pueden celebrar sesiones adicionales con los actores relevantes y los asociados en la implementación con la intención de definir cómo se utilizarán las conclusiones de la evaluación y efectuar el seguimiento de las recomendaciones pertinentes.

Todas las evaluaciones efectuadas por UNICEF deben emplear el mecanismo de respuesta de la Administración por escrito. La respuesta de la Administración debe publicarse en el sistema de seguimiento dentro de un plazo de cuatro semanas a partir de la finalización del informe de evaluación. Para obtener información adicional, consulte Guidance on Management Response (Orientaciones sobre la respuesta de la Administración).

Tabla 5.3. Ejemplo de respuesta de la Administración

TÍTULO DE LA EVALUACIÓN: LABOR PRELIMINAR DE UNICEF EN MATERIA DE EDUCACIÓN BÁSICA E IGUALDAD DE GÉNERO 2003-2012

Año: 2014

Oficina y persona a cargo de la respuesta de la Administración: División de Programas, persona X, cargo

Respuesta general a la evaluación: La evaluación examinó la manera y la medida en que UNICEF efectuó labores preliminares en materia de educación básica e igualdad de género, las cuales se definen como «las actividades realizadas con el propósito de tener —o que tuvieron— un efecto sostenible en todo el sistema sobre las capacidades nacionales de los garantes de derechos del sector público en el ámbito de la educación básica para cumplir los derechos de la niñez, directa o indirectamente». La evaluación se llevó a cabo de manera competente y metódica. Se recopilaron evidencias de un análisis de documentación, una encuesta, cuatro estudios de casos y entrevistas con miembros del personal específicos. Si bien algunos de los estudios de casos no reflejan plenamente el contexto, en general, la evaluación ofrece un análisis equilibrado y debidamente justificado, además de un conjunto sólido de recomendaciones que ayudarán a mejorar la eficacia del trabajo de la organización. La evaluación confirma que UNICEF puede desempeñar y, de hecho, desempeña una función esencial en la labor preliminar a escala mundial, regional y nacional, y que su trabajo complementa y añade valor a la tarea posterior de la organización sobre el terreno. Pese a que la labor preliminar de UNICEF se potenció en el curso de la evaluación, las evidencias revelan la necesidad de seguir desplegando esfuerzos para mejorar los conjuntos de aptitudes, los instrumentos financieros y la capacidad de monitorear los resultados del trabajo preliminar. La Administración de UNICEF reconoce que proporcionar una respuesta sólida a todas las recomendaciones de esta evaluación brinda la oportunidad de desempeñar un papel más sustancial en los mecanismos de configuración de políticas y financiación mundiales, regionales y nacionales en favor de la niñez.

Uso previsto de la evaluación: Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación se utilizarán para encaminar las medidas en curso hacia la integración de la labor preliminar y de implementación en apoyo de la acción en los países. Asimismo, la evaluación se utilizará con el fin de reforzar los sistemas de UNICEF destinados al monitoreo de la escala y el impacto de la labor preliminar en el sector de la educación y al margen de este, lo que permitirá a la organización tomar decisiones con base empírica acerca de la asignación de recursos a dicha labor. En el sector de la educación, la evaluación se empleará para orientar las actividades de fomento de la capacidad de las oficinas en los países al aumento de la eficacia de las labores preliminares, al tiempo que se siguen mejorando los resultados de implementación y la programación en general.

Recomendación 1: La División de Políticas Estratégicas y Estrategia de UNICEF debe elaborar un marco aplicable a toda la organización para la definición, selección y medición de los resultados de la labor preliminar, y la presentación de informes al respecto.

Tabla 5.3. Ejemplo de respuesta de la Administración (cont.)

TÍTULO DE LA EVALUACIÓN: LABOR PRELIMINAR DE UNICEF EN MATERIA DE EDUCACIÓN BÁSICA E IGUALDAD DE GÉNERO 2003-2012

Respuesta de la Administración: (De acuerdo, Acuerdo parcial, En desacuerdo): ACUERDO PARCIAL

Si la recomendación se rechaza o se acepta solo parcialmente, exponer las razones: La Administración considera que el Plan Estratégico para 2014-2017 ya ofrece el marco adecuado para respaldar la consecución de resultados preliminares. Como parte de la implantación progresiva del sistema de Monitore de resultados para la equidad (MoRES), UNICEF ha desarrollado una serie de herramientas que ofrecen un marco para definir, seleccionar, medir y presentar informes en relación con las actividades de promoción de un entorno propicio que apoye el logro de resultados en favor de la niñez, en especial, los más desfavorecidos. Los fundamentos del programa mundial y regional descritos en el Plan Estratégico y la teoría del cambio se consolidaron en un documento de referencia dirigido al Grupo Mundial de Gestión de UNICEF (junio de 2014).

ACCIONES PREVISTAS	OFICINA/ PUESTO RESPONSABLE	FECHA DE FINALIZACIÓN PREVISTA	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	MEDIDAS TOMADAS
Se incluirá un paquete de recursos técnicos —el cual comprenderá diversas herramientas— sobre la definición, selección, consecución y medición de resultados preliminares, y la presentación de informes al respecto, en varias herramientas y productos relacionados con el Plan Estratégico.	División de Datos, Investigación y Políticas	Junio de 2015	En curso	Se han iniciado consultas con diversas secciones de la organización.

¿Quién es responsable de gestionar la respuesta?

De acuerdo con la política de evaluación de UNICEF, el representante o el jefe de oficina del Fondo es el responsable último de la función de evaluación. En consecuencia, aprueba la respuesta de la Administración y es responsable de garantizar su preparación oportuna y posterior aplicación y seguimiento.

El especialista en monitoreo y evaluación asiste al jefe de programa pertinente en la elaboración de una respuesta de la Administración de alta calidad, para su aprobación por los directivos superiores.

Los jefes regionales de monitoreo y evaluación proporcionan garantía de calidad y supervisión a fin de asegurar la elaboración de respuestas de la Administración oportunas y de gran calidad. Las respuestas de alta calidad deben ser realistas, estratégicas y programáticas, de manera que incorporen las experiencias adquiridas y las mejores prácticas y den pie a mejoras en el diseño y la implementación del programa.

En la sede de UNICEF, la Oficina de Evaluación brinda orientación a toda la organización sobre el mecanismo de respuesta de la Administración, administra el sistema de seguimiento, supervisa las principales tendencias y presenta informes anuales sobre el funcionamiento del sistema. La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones verifica, en el transcurso de las auditorías programadas, la existencia de respuestas de la Administración y su aplicación.

Otros recursos básicos

UNICEF, *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación*, sección 6.12 sobre la respuesta de la Administración a las evaluaciones.

UNICEF, Management Response Guidelines, 2012.

PASO 7.
EMPLEAR LA EVALUACIÓN CON FINES DE APRENDIZAJE

Las evaluaciones ofrecen una perspectiva independiente de las fortalezas y debilidades del programa y brindan sugerencias para la mejora del desempeño y la programación futura. En este sentido, sirven un propósito actual e inmediato como instrumento de gestión. «Asimismo, [las evaluaciones] se consideran una fuente principal de conocimiento acerca de si una organización está haciendo lo correcto en el lugar y al costo adecuados. Se considera que estas experiencias se incorporan al sistema de aprendizaje y a la "memoria" de la organización, con lo que contribuyen al posicionamiento de UNICEF como organización de conocimiento y aprendizaje. Por tanto, se espera que aprenda de sus prácticas, las corrija, y desarrolle modos nuevos y mejores de hacer lo que se supone que debe hacer»[25].

¿Qué partes interesadas pueden aprender de una evaluación? A continuación se mencionan algunas categorías básicas de partes interesadas:

- personal y directivos superiores de UNICEF;
- quienes financian el programa;
- los asociados en la implementación responsables de las funciones de planificación y monitoreo;
- los miembros de las organizaciones locales con intereses en el programa;
- los gestores de programas encargados de supervisar y coordinar el proceso de implementación;
- los hogares o individuos, especialmente la niñez, que se supone que han de disfrutar de los servicios proporcionados por el programa;
- los propios evaluadores;
- otras organizaciones y grupos que compiten por los recursos disponibles; y
- las organizaciones, grupos o individuos que se encuentran en el contexto de la intervención.

Las evaluaciones pueden representar oportunidades de aprendizaje. Las lecciones derivadas de las evaluaciones pueden difundirse ampliamente. Se pueden organizar talleres para reflexionar sobre las experiencias adquiridas e intercambiar buenas prácticas. Las oficinas regionales pueden promover eventos orientados al intercambio horizontal de conocimientos. Como se señaló anteriormente, los foros para la difusión de las conclusiones desempeñan un papel importante a la hora de compartir información y experiencias entre los actores relevantes. La respuesta de la Administración resume el seguimiento general de las recomendaciones de una evaluación. Las reuniones estructuradas con el personal de todas las categorías del programa también pueden ayudar a plasmar las recomendaciones fundamentales en intervenciones ejecutables que permitan mejorar las operaciones y, por tanto, la repercusión de la intervención sobre los actores relevantes.

Otros recursos básicos

Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF, Las mejores investigaciones de UNICEF.

Sitio web del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, UNEG Good Practice Guidelines for Follow-up to Evaluations, junio de 2010.

Base de datos de evaluación de UNICEF.

Capítulo

LA PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE LOS RESULTADOS

Los informes nos ayudan a demostrar la eficacia de una intervención al explicar de qué forma ha utilizado UNICEF los recursos con el propósito de lograr los resultados. La presentación de informes es un componente de la rendición de cuentas de la organización ante los actores relevantes, entre ellas, la Junta Ejecutiva, los gobiernos, los asociados y los donantes. Las exigencias de los interesados en cuanto a la demostración del vínculo entre los recursos y los resultados van en aumento. Al mismo tiempo, los requisitos de transparencia respecto a la naturaleza de la labor de la organización y dónde y cómo la lleva a cabo son mayores a todos los niveles. La combinación de todos estos factores está creando una fuerte demanda de informes sobre los resultados.

¿Cuándo utilizar este capítulo?

- En las etapas iniciales de la programación, con la intención de averiguar qué tipo de información requieren los informes
- Al principio de la relación con los asociados, de manera que sus criterios de elaboración de informes se ajusten a los de UNICEF
- Antes de la redacción de los informes, con el objeto de asegurar que se informa sobre los resultados y no sobre las actividades
- Durante y después de la implementación de un programa

¿Quién debería utilizar este capítulo?

- Todo el personal de UNICEF que participa en la elaboración de informes

Resumen de los pasos de la presentación de informes que se estudian en este capítulo:

El ciclo de elaboración de informes se compone de ocho pasos que deben incorporar la GbR, a saber:

Pasos

Paso 1. Entender las necesidades de información de los destinatarios

Paso 2. Preparar el formato de los informes basados en resultados

Paso 3. Remitirse al marco de resultados y el plan de monitoreo

Paso 4. Recopilar los datos

Paso 5. Utilizar recursos visuales: diagramas, gráficos, fotografías y testimonios

Paso 6. Describir la evolución del desempeño, pasando de las actividades a los resultados

Paso 7. Gestionar la función de presentación de informes

Paso 8. Aprender, ajustar y adaptar

RESUMEN

La presentación de informes ofrece al UNICEF la oportunidad de demostrar los resultados logrados en favor de la niñez y su contribución específica a la consecución de tales resultados. Representa una oportunidad y un acto de rendición de cuentas ante quienes confían fondos al UNICEF, así como el mandato de trabajar en nombre de la niñez en todo el mundo.

Una oficina de UNICEF que funciona adecuadamente puede informar con facilidad de las contribuciones que efectúa a los resultados en pro de la niñez si cuenta con los siguientes elementos:

- sistemas de presentación de informes basados en resultados finales de los asociados en la implementación que se ajustan claramente a los productos y efectos previstos de UNICEF;
- teorías del cambio expresas sobre cómo se van a lograr los resultados;
- efectos e indicadores claramente definidos que se actualizan según las necesidades;
- una aplicación rigurosa del programa;
- el monitoreo periódico de las actividades del programa;
- evaluaciones periódicas de los elementos más importantes del programa del país; y
- una gestión eficaz de su responsabilidad de presentar informes.

Si el diseño de los resultados e indicadores en la fase de planificación no resulta adecuado, será difícil informar claramente a este respecto. Si faltan datos de monitoreo, o los requisitos de presentación de informes de los asociados en la implementación no coinciden con los de UNICEF, se presentarán carencias significativas, tanto en la implementación como en los informes. Asimismo, es importante que los acuerdos con las organizaciones de la sociedad civil incluyan requisitos de monitoreo y presentación de informes que respalden los de UNICEF. Esto simplificará la labor y aliviará el volumen de trabajo del Fondo. Por tanto, a efectos de una presentación de informes eficaz, todos los elementos de la gestión basada en resultados —desde la planificación a la implementación, pasando por el monitoreo— han de estar presentes.

Existen numerosas formas de presentar informes en UNICEF. Una oficina en el país escribe un informe anual dirigido al director regional y al director ejecutivo. Además, normalmente escribirá varios informes —con frecuencia, numerosos— a los donantes, así como un informe anual al equipo de las Naciones Unidas en el

Una niña escribe en la pizarra en una escuela improvisada de la zona rural de Dar'a en la República Árabe Siria.
© UNICEF/UN041529/anónima

«Desde la perspectiva gubernamental, la presentación de informes sobre los resultados sigue siendo para UNICEF el ámbito con mayor potencial para influir de manera sutil y positiva en las contribuciones para fines específicos. En el seno de la organización, se debería conceder la máxima prioridad a la presentación de informes adecuados para los gobiernos».[26]

país. UNICEF también publica informes institucionales sobre su desempeño dirigidos a la Junta Ejecutiva, a los donantes y al público. Asimismo, ofrece información al público en consonancia con la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI), conforme a la cual la organización se compromete a revelar sus datos financieros y programáticos con arreglo a una norma internacional común abierta que facilita la comprensión, comparación y uso a los actores relevantes de manera oportuna.

Este capítulo tiene como objeto servir de apoyo al personal de las oficinas en el país en el cumplimiento de sus responsabilidades en materia de presentación de informes.

¿Qué es la presentación de informes?

Normalmente, un informe es un documento que contiene información de carácter descriptivo, gráfico o tabular y se elabora de manera *ad hoc*, periódica, recurrente o habitual, o según las necesidades. Los informes pueden presentarse o comunicarse por escrito o verbalmente. La presentación de informes es un elemento esencial de la gestión basada en resultados que cobra importancia creciente a medida que la organización aplica un enfoque más centrado en las evidencias y los resultados.

El propósito de la presentación de informes

Los informes nos ayudan a demostrar la eficacia de una intervención. Es una obligación hacia los actores relevantes, incluidos los niños, las niñas y las comunidades seleccionadas por la intervención, la Junta Ejecutiva de UNICEF, los gobiernos, los asociados y los donantes. Los informes revelan de qué modo utilizamos los recursos para lograr resultados y son un medio para exigirnos responsabilidades.

La presentación de informes, además, debe:

- resumir la información cuantitativa sobre la situación del logro de los resultados definidos;
- poner de relieve los retos y las esferas susceptibles de mejora;
- pormenorizar actividades definibles y sus efectos en la consecución de un resultado.

Otros recursos básicos

«Improving Quality Donor Reporting», serie de seminarios web en torno al desarrollo de los recursos del sector público, UNICEF, 9 de julio de 2013.

UNICEF *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación*, sección 4.10 sobre el examen de los programas y la presentación de informes.

Los informes adecuados demuestran la eficacia de una intervención y, además, ponen de relieve los desafíos y los ámbitos susceptibles de mejora, lo que nos permite aprender y aplicar las lecciones extraídas en el programa en curso y en otros programas.

Transparencia

UNICEF ha asumido el compromiso de la transparencia. Dado que su contribución se encuentra en el punto de mira público, es fundamental que se describa correctamente. El Fondo dispone ya de un portal de transparencia en open.unicef.org que ofrece información actual —por regiones, países o programas, entre otras categorías— sobre la labor de la organización, los lugares dónde la desarrolla, los fondos que recibe y cómo se gastan.

En el portal, los actores relevantes pueden consultar distintas perspectivas, como las de:

- Los países en que se ejecutan programas: lo que hace UNICEF y quién financia sus programas en un país especifico.
- Los donantes: qué países y programas financian los donantes y cómo se invierten sus fondos.

UNICEF publica todos los informes anuales de las oficinas en los países, los informes a los donantes, el informe anual al director ejecutivo, los informes regionales de resultados y los temáticos; y en 2017 comenzó a publicar todos los informes a los donantes en open.unicef.org. Así, el portal refleja los principales factores determinantes de la gestión basada en resultados —en especial la transparencia y la financiación—.

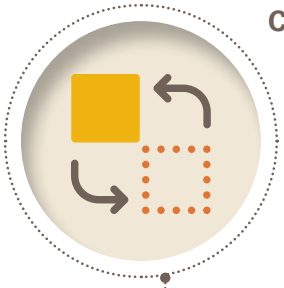
Principales elementos de una presentación de informes eficaz

Extraer lecciones de los informes satisfactorios

En un análisis de los mejores informes de UNICEF[26] se destacaron las siguientes características:

- se demuestra sistemáticamente la integración de los principios de la gestión basada en resultados;
- los resultados y el análisis se presentan en secciones claramente separadas;
- se ofrece un análisis sólido y se comparan cifras de la línea de base y la meta;
- se indican las deficiencias y los retos de manera transparente;
- se utilizan diagramas y gráficos para subrayar el progreso logrado;
- se comentan abiertamente las restricciones y los desafíos;
- se refuerzan los vínculos entre los programas financiados por los donantes y los resultados;
- se reconoce plenamente al donante y cómo se utiliza su contribución; y
- se razona la financiación futura.

Utilizar diagramas y gráficos para subrayar el progreso logrado.



Captar el proceso de cambio

Captar el proceso de cambio

Los informes presentan evidencias de que la iniciativa ha contribuido a la obtención de los resultados previstos y demuestra cómo se lograron. Un informe eficaz:

- utiliza el «lenguaje del cambio»;
- examina los efectos de las actividades terminadas;
- se centra en qué ha cambiado como resultado de la intervención;
- presenta evidencias del cambio mediante los indicadores, las bases de referencia y las metas;
- incorpora las experiencias adquiridas y las mejores prácticas;
- hace hincapié en cómo se van a superar las deficiencias y los cuellos de botella; y
- es conciso, breve y directo.

Tratar la ventaja comparativa de UNICEF

Los informes a los donantes deben destacar la ventaja comparativa exclusiva de UNICEF frente a otras organizaciones, la cual comprende:

- Los sectores programáticos en los que las intervenciones de UNICEF se reconocen internacionalmente por su eficacia, como los servicios sanitarios de bajo costo y amplia repercusión, el saneamiento liderado por la comunidad, etc.
- Los ámbitos preliminares, incluidos la asistencia técnica y el desarrollo de la capacidad, el enfoque de programación basado en los derechos humanos y la promoción de políticas con base empírica.
- La promoción encaminada a hacer frente a la desigualdad y las disparidades, hacer efectivos los derechos del niño y promover la participación de la infancia.
- Cuestiones relacionadas con la agenda mundial de políticas, como las transferencias sociales y la protección frente a la violencia contra la niñez —incluido el acoso escolar— y otras formas de desigualdad y exclusión.

Hacer hincapié en las alianzas y «Una ONU»

Es preciso recordar que los informes deben describir los esfuerzos conjuntos desplegados con el gobierno y los asociados en la implementación. En los proyectos en los que participe más de un organismo de las Naciones Unidas, se han de destacar los puntos fuertes de la labor conjunta de todo el sistema de las Naciones Unidas. Se debe reconocer francamente la contribución ajena y es importante hacer hincapié en los beneficios que reportan las actividades conjuntas o trabajar a través de «Unidos en la acción».

Tipos de presentación de informes

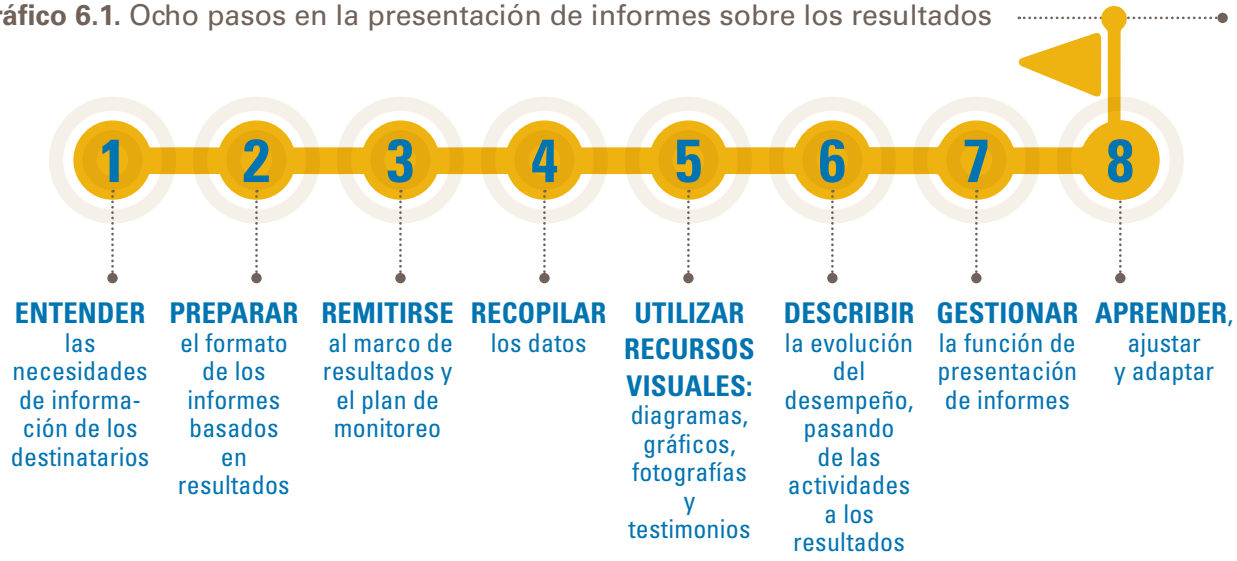
Las oficinas de UNICEF normalmente producen una serie variada de informes, entre otros:

- los informes anuales de las oficinas en los países;
- la exposición analítica de los progresos en el Módulo de valoración de resultados (RAM);
- el informe anual al equipo de las Naciones Unidas en el país;
- los informes a los donantes; y
- los informes sobre varios tipos de fondos que comportan requisitos de presentación de informes propios —como los informes sobre fondos temáticos y los informes consolidados sobre emergencias, o los informes sobre la situación (SitRep) en situaciones humanitarias—.

PASOS FUNDAMENTALES DE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE LOS RESULTADOS

Normalmente, la redacción de un informe basado en resultados se compone de ocho pasos (véase el gráfico 6.1).

Gráfico 6.1. Ocho pasos en la presentación de informes sobre los resultados



Otros recursos básicos

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Formato de reporte anual de resultados de Naciones Unidas en los países. 2015.

UNICEF, Informes anuales de las oficinas en los países.

UNICEF, Presentación de informes de la División de Alianzas Público-Privadas.

Módulo de valoración de resultados: inSight > RAM > Guidance and Support

UNICEF Donor Reporting: Checklist and guidance.

PASO 1.
ENTENDER LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LOS DESTINATARIOS

Cada tipo de informe se asocia a instrucciones específicas sobre su contenido. Antes de empezar a escribir, es fundamental leer y entender las instrucciones correspondientes a la presentación de informes. Al seguir las reglas desde el principio, además de ahorrar tiempo y energía, se asegura que la información proporcionada es útil para los destinatarios concretos del documento.

Se ha de informar de manera que los destinatarios entiendan el mensaje

Los informes son más eficaces cuando se escriben pensando en lectores específicos. Por ejemplo, si escribe un informe para la sede, es probable que los destinatarios sean personas con las que trabaja. Si el informe está dirigido a un donante, el destinatario podría ser un profesional a quien no conoce. Del mismo modo que lo que contamos a nuestros familiares y amigos difiere de lo que se comenta con un donante, el contenido del informe y el modo de comunicarlo variará en función de los destinatarios.

PASO 2.
PREPARAR EL FORMATO DE LOS INFORMES BASADOS EN RESULTADOS

Contenido de un informe

La presentación de informes basados en resultados combina elementos del análisis cuantitativo y cualitativo con descripciones y otra información que ayuda al UNICEF a describir la intervención y su implementación.

Un informe adecuado se compone de tres partes esenciales: los resultados, el análisis y la contribución de UNICEF.

Resultados

Exponga los resultados que UNICEF se ha comprometido a lograr —definidos en el documento del programa para el país, el acuerdo con los donantes, el marco de resultados, el plan de monitoreo, etc.— y, si es posible, su situación actual. Describa la situación actual de los indicadores y el cambio que han experimentado a partir de la línea de base —o del último informe— y si se han cumplido o no las metas. Cabe recordar que el informe se centra en los resultados finales con un enfoque en los productos y resultados previstos. La descripción del informe debe reconstruir la secuencia causal clara de las actividades clave —si se informa de alguna—, así como de los productos, los resultados y el impacto.

Análisis

Describe **cómo** se lograron los resultados y la mejora de los indicadores, con especial atención a la labor de los principales asociados en la implementación que, normalmente, será el gobierno, pero podrían ser también organizaciones de la sociedad civil y otros grupos. En ocasiones, el actor principal es UNICEF.

El informe debe centrarse en **lo que ha cambiado**, en lugar de describir todo lo que se ha hecho. El análisis debe ofrecer también una indicación clara de los resultados reales frente a los previstos y una explicación de los desafíos, las experiencias adquiridas y la dirección futura.

Contribución de UNICEF

Se debe indicar qué acciones del Fondo contribuyeron al logro de resultados o mejoras en los indicadores. Es preciso resumir las intervenciones en materia de asistencia técnica, promoción y convocatoria, obtención de evidencias, desarrollo de capacidades y de otro tipo —por ejemplo, las ayudas de efectivo y suministros— que UNICEF favoreció, explicar por qué son importantes y los efectos subsiguientes de estas intervenciones.

Otros elementos importantes de un informe

- los resultados y las estrategias utilizadas para lograrlos;
- el progreso en relación con la línea de base, las metas y los indicadores;
- quién se ha beneficiado;
- con quién se han logrado los resultados;
- las restricciones y los desafíos;
- las oportunidades;
- las lecciones aprendidas; y
- las recomendaciones.

En los países en situación de crisis o posterior a una crisis, deben considerarse las alternativas para la presentación de informes consolidados con una variedad de actores del sistema de las Naciones Unidas —asistencia humanitaria, política o de mantenimiento de la paz—, cuando sea posible y apropiado. Por lo general, la elaboración de informes consolidados requiere aplicar requisitos específicos.

Sugerencias para la redacción a fin de destacar la ventaja comparativa de UNICEF

«Las intervenciones de UNICEF que salvan vidas contribuyen considerablemente a mitigar un impacto en la vida de la niñez que, de otro modo, resultaría catastrófico».

«La asistencia humanitaria de UNICEF sigue siendo vital para las personas en situación de desplazamiento reciente y quienes continúan desplazados».

«El conocimiento sectorial exhaustivo de UNICEF y su experiencia en la programación de emergencia, así como su calidad de organismo coordinador de grupos temáticos, han resultado fundamentales a la hora de determinar qué intervenciones son necesarias en diversas fases de la respuesta».

Otros recursos básicos

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Formato de reporte anual de resultados de Naciones Unidas en los países, 2015.

Sitio web de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios: Monitoreo de la respuesta: Resumen.

PASO 3.
REMITIRSE AL MARCO DE RESULTADOS Y EL PLAN DE MONITOREO

El marco de resultados y la descripción de la teoría del cambio correspondiente se han de utilizar como guía del informe basado en resultados, junto con los recursos de información básicos que proporcionan la matriz de resultados del documento de programa para el país y el plan de monitoreo. El marco de resultados pondrá de relieve los resultados previstos en el nivel de productos, resultados e impactos. Es necesario copiar y pegar el texto exacto en el informe basado en resultados. A continuación, se debe consultar el plan de monitoreo y copiar y pegar los indicadores, la línea de base y la meta. El informe debe estructurar el progreso hacia la consecución de los resultados facilitando al lector la situación de los indicadores, la línea de base y las metas.

Para comprobar si sus resultados previstos son verdaderamente medibles, se ha de redactar un informe al principio del proyecto.

El plan de monitoreo constituirá la herramienta clave de la presentación de informes, ya que especifica cómo realizar el seguimiento de los indicadores que se han seleccionado para determinar en qué medida se están logrando los resultados. Es necesario asegurarse de mencionar también los resultados imprevistos. Si bien se hace referencia a todas las actividades pertinentes, es importante que se destaquen las *consecuencias* de las actividades finalizadas —es decir, sus productos y efectos—.

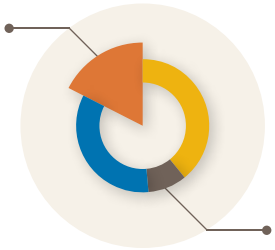
A menudo, las organizaciones se ven incapaces de informar con relación a los resultados previstos, debido a que los resultados eran demasiado ambiciosos, no se podían obtener datos referentes a los indicadores elegidos o no cuentan con una línea de base. Para comprobar si los resultados previstos son verdaderamente medibles, se ha de redactar un informe al *principio* del proyecto. Este ejercicio de reflexión facilitará una referencia realista perfecta y ayudará a desarrollar un marco de resultados medible y un plan de monitoreo viable desde el inicio.

PASO 4.
RECOPILAR LOS DATOS

Antes de elaborar el informe, habrá que recopilar los datos sobre las metas e indicadores elegidos. Si los criterios de presentación de informes del socio implementador coinciden con los de UNICEF, los informes serán congruentes y se ahorrará una cantidad de tiempo considerable. Si, por el contrario, los criterios no son conformes a los requisitos de UNICEF o del donante, se perderá tiempo solicitando información adicional, subsanando deficiencias y ofreciendo análisis adicionales. En consecuencia, es fundamental que los contratos con los asociados en la implementación incluyan requisitos claros en materia de presentación de informes. Con demasiada frecuencia, el personal de UNICEF prepara informes que no tratan los efectos de las actividades completadas y los resultados finales de las intervenciones que reciben el apoyo de UNICEF en el nivel de productos, resultados e impactos.

Para obtener más información, véanse las directrices de UNICEF sobre los acuerdos con las organizaciones de la sociedad civil y el monitoreo del desempeño en la asistencia humanitaria, que promueve el uso de indicadores comunes y acuerdos relativos a la presentación de informes sobre los indicadores comunes.

los datos en **formato visual...**



...permiten exponer los resultados **DE FORMA VÍVIDA**

PASO 5.
UTILIZAR RECURSOS VISUALES: DIAGRAMAS, GRÁFICOS, FOTOGRAFÍAS Y TESTIMONIOS

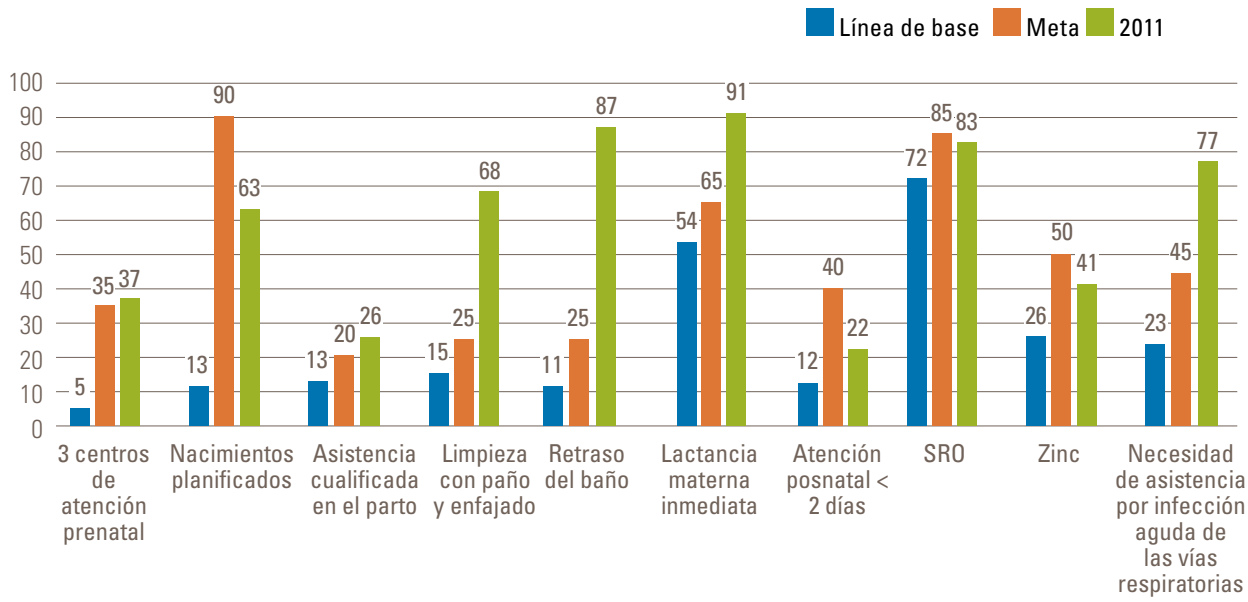
Los diagramas y gráficos sirven para aclarar y ofrecer evidencias de las conclusiones. Los ejemplos visuales — como **las fotos o los vídeos, gráficos y diagramas** (véase la muestra de la tabla 6.1 y el gráfico 6.2)— ayudan a describir los resultados. La visualización de los datos permite exponer de forma vívida los resultados. Como se suele decir, una imagen vale más que mil palabras. **Los testimonios** representan otra forma de conocer un proyecto o su impacto a través de la voz de los participantes y los actores relevantes. En ellos se recogen los pensamientos, sentimientos y experiencias de alguien en primera persona. Los testimonios pueden ayudar a transmitir el grado de empoderamiento, el impacto de los resultados, y cómo se han tomado las decisiones o sorteado los problemas. Además, pueden ayudar a corroborar otras fuentes de datos e información y ofrecer una perspectiva más personal de los logros de un proyecto.

Tabla 6.1. Ejemplo de cómo se pueden plasmar los datos en formato visual

INDICADORES SOBRE AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE	META DEL GRUPO TEMÁTICO	PROGRESO TOTAL DEL GRUPO TEMÁTICO A FECHA DE 31 DE DICIEMBRE	META DE UNICEF	PROGRESO TOTAL DE UNICEF A FECHA DE 31 DE DICIEMBRE
Número de personas a las que se suministran 5 litros de agua potable al día.	223.000 (400.000 afectados)	>223.000	Meta cumplida	116.591
Número de personas a quienes se suministran sistemas de saneamiento.	75.000	75.000	Meta cumplida	19.733
Número de personas que reciben los mensajes de promoción de la higiene.	30.000	>30.000	Meta superada	97.848

UNICEF, en su calidad de organismo coordinador del grupo temático, se encarga de gestionar la información relativa a los resultados de los asociados del grupo y de compartir los resultados generales obtenidos por el conjunto de los miembros del grupo.

Gráfico 6.2. Ejemplo de cómo se pueden plasmar los datos en formato visual



PASO 6.
DESCRIBIR LA EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO, PASANDO DE LAS ACTIVIDADES A LOS RESULTADOS

Recuerde:
la redacción de informes consiste en informar sobre los **resultados.**

Si bien se hace referencia a todas las actividades pertinentes durante el período, es importante que se destaquen los *efectos* de las actividades finalizadas —es decir, sus productos y efectos—.

Si los resultados son demasiado ambiciosos, se ha de revisar el marco de resultados y proponer cambios durante el examen del programa y la planificación del trabajo anuales. En efecto, es posible que se tengan que revisar los marcos de resultados —en especial, las actividades y estrategias y las teorías del cambio correspondientes— a fin de asegurar que son realistas.

Observemos los dos informes que se presentan en la tabla 6.2. ¿Están basados en actividades o en resultados?

Tabla 6.2. Presentación de informes basados en actividades frente a informes basados en resultados

INFORME N.º 1	¿INFORME BASADO EN ACTIVIDADES O EN RESULTADOS?
Resultado: Mejora de la calidad docente y la rendición de cuentas en Pasmania	Como parte del programa de mejora de la calidad docente y la rendición de cuentas en Pasmania, UNICEF ofreció asesoramiento técnico y recursos financieros dirigidos a elaborar, junto con el Ministerio de Educación, un nuevo plan de estudios de capacitación en el empleo para el personal docente. En 2015, más de 24.000 maestros completaron el plan a través de la red de desarrollo profesional continuo existente. UNICEF apoyó directamente la capacitación de 2.500 maestros por medio del programa de formación de formadores y la provisión de materiales para el curso en los 12 distritos seleccionados.

INFORME N.º 2	¿INFORME BASADO EN ACTIVIDADES O EN RESULTADOS?
Resultado: Mejora de la calidad docente y la rendición de cuentas en Pasmania	Como parte del programa de mejora de la calidad docente y la rendición de cuentas en Pasmania, UNICEF ofreció asesoramiento técnico y recursos financieros dirigidos a elaborar, junto con el Ministerio de Educación, un nuevo plan de estudios de capacitación en el empleo para el personal docente. Según la línea de base registrada al inicio del programa, solo el 57% de los maestros utilizaba métodos de enseñanza modernos; la meta era que el 75% empleara las técnicas promovidas en el plan de estudios. Se registró una asistencia del personal docente del 70%. Antes y después de la capacitación, se llevaron a cabo observaciones de la interacción de los maestros con los estudiantes en el aula. Aproximadamente el 80% de los maestros estaban utilizando las técnicas promovidas en el plan de estudios, frente al 57% anterior a la capacitación, por lo que se superó la meta establecida del 75%. Tal como observó un estudiante: «Ahora me gusta mucho ir a clase. Los profesores parecen más activos y los métodos son más interesantes y participativos». Además, se facilitó capacitación a 500 asociaciones de padres y maestros en materia de monitoreo de la asistencia del personal docente y de los resultados de aprendizaje. El 86% de los progenitores miembros que recibieron capacitación estaban participando activamente en el monitoreo de la asistencia de los maestros a las escuelas. La asistencia del personal docente ha mejorado en el 75% de las escuelas con relación al año anterior. Aproximadamente 120.000 niños afirmaron que en las interacciones con sus maestros estos mostraron mayor habilidad al utilizar las prácticas pedagógicas óptimas. Asimismo, la evaluación demostró que las intervenciones complementarias de mejora de las capacidades de los maestros y el aumento de su rendición de cuentas frente a las comunidades locales han tenido un impacto notable y positivo en los efectos de aprendizaje.

Un niño juega con juguetes donados por UNICEF con el apoyo de la ONG Terre des Hommes en Yuba (Sudán del Sur).
© UNICEF/UN027620/González Farran

En última instancia, los informes deben describir la contribución de UNICEF a los resultados logrados. Pero hay distintas maneras de hacerlo:

El análisis cuantitativo y cualitativo. La presentación de informes combina elementos del análisis cuantitativo y del cualitativo para ofrecer ejemplos del impacto, los resultados y los productos del programa en beneficio de las personas para las que se diseñó.

Los ejemplos visuales, como fotografías, vídeos, gráficos y diagramas, ayudan a describir los resultados. La visualización de los datos permite exponer de forma vívida los resultados.

Los ejemplos descriptivos transmiten a los lectores un sentido práctico de lo que el programa está logrando y pintan una imagen de cómo puede cambiar la vida de las personas gracias a la intervención y el apoyo de UNICEF y los actores relevantes. El ejemplo de la tabla 6.2 recoge comentarios realizados por estudiantes sobre los nuevos métodos pedagógicos utilizados por el personal docente, que pueden ser muy eficaces.

Consulte la tabla 6.3 para obtener algunas sugerencias adicionales sobre cómo mejorar la presentación de informes.

Utilizar el lenguaje del cambio al describir los resultados reales

Por naturaleza, los resultados consisten en cambios, por eso es importante emplear el «lenguaje del cambio» al describirlos.

Mediante el lenguaje del cambio se describen los resultados explicando una transformación concreta, visible y medible de una situación. Debe centrarse en lo que es diferente, en lugar de en lo que se ha hecho. Se ha de considerar de la siguiente manera: el lenguaje del cambio describe una condición o un cambio específico que ha ocurrido, no las medidas tomadas para que se produjera. Ejemplos:

- Incremento del 30% en el número de niños y niñas menores de 5 años de las zonas endémicas que duermen con mosquiteros tratados con insecticida (2015-2020).
- Para 2022, aumenta la matriculación de las niñas en la escuela primaria del 55% al 95% en 1.200 escuelas primarias.
- La mortalidad infantil por causas relacionadas con el sida pasó de un 80% en 2010 a un 60% en 2015.

Las tablas 6.4 y 6.5 ofrecen ejemplos de cómo se puede utilizar la presentación de informes de forma satisfactoria de cara a ofrecer evidencias del cambio positivo. En la tabla 6.6 se facilitan sugerencias adicionales sobre cómo escribir informes convincentes.

Tabla 6.3. Nueve recomendaciones para mejorar la presentación de informes basados en resultados

1. Planificar, programar y anticipar la presentación de informes
2. Expresarse con claridad y concisión
3. Utilizar el lenguaje del cambio
4. Informar sobre los resultados, no sobre los procesos y solo actividades
5. Contextualizar el progreso logrado
6. Analizar el progreso
7. Tener cuidado con la atribución de los resultados
8. Destacar las alianzas
9. Ilustrar los resultados alcanzados

Tabla 6.4. Extracto de un informe basado en resultados sobre protección social

Producto previsto: Mayor conocimiento o sensibilización de los padres, cuidadores y miembros de la comunidad en relación con los programas de protección social dirigidos a niños de 0 a 3 años (bien encaminado).

Indicador:	**Línea de base:**	**Meta:**
Porcentaje de la población seleccionada que conoce los programas de protección social	10%	80%

Producto real (informe de mitad de período):

Tras año y medio de implementación, un examen de mitad de período indica que el 85% de los padres, cuidadores y miembros de la comunidad seleccionados conocen bien los programas de protección social. Esto supone un aumento que supera la meta del 80% a partir de una línea de base del 10%. Los padres no solo eran capaces de explicar todos los derechos, sino que, además, ofrecían a la niñez la oportunidad de acceder a los servicios de protección social cuando era preciso. Este impresionante resultado se logró gracias a las actividades positivas de comunicación para el desarrollo, que incluían la elaboración de un paquete de comunicación apto para la cultura y el idioma cuyo objeto era promover la sensibilización; el fomento de la capacidad de las autoridades comunitarias; e información, educación y comunicaciones para animadores, padres o cuidadores. Durante el tiempo restante, las intervenciones de comunicación se dirigirán principalmente al 15% del grupo seleccionado que aún requiere un trabajo más intenso de sensibilización.

Adaptado de: Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico de UNICEF en colaboración con Mosaic.net International, UNICEF Training on Results-Based Management and Theory of Change, Hanói (Viet Nam), 20-24 de abril de 2015

Tabla 6.5. Extracto de un informe basado en resultados sobre acción humanitaria

Producto previsto: A finales de 2014, el Gobierno de (nombre del país) y otros asociados han mejorado la capacidad para monitorear el ejercicio de los derechos de la niñez y las niñas, así como para actuar e informar al respecto, de acuerdo con la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDCM) (bien encaminado).

Indicador:	**Línea de base:**	**Meta:**	**Progreso hasta la fecha:**
Número de informadores capaces de monitorear el ejercicio de los derechos de la niñez y las niñas, así como de actuar e informar al respecto, de acuerdo con la CDN y la CEDCM.	500	1.500	1.548

Producto real (informe de mitad de período): En 2015, la intensificación del conflicto en el país dio pie a un aumento de las violaciones de los derechos del niño. Más del 50% de los desplazados internos (2,1 millones) y la población que necesita asistencia humanitaria (5,2 millones) son niños. UNICEF, en colaboración estrecha con (nombre de otros organismos de las Naciones Unidas), apoya el fortalecimiento del sistema del mecanismo de vigilancia y presentación de informes* médico mediante la ampliación y el desarrollo de las capacidades de la red de facilitadores del sistema en todo (país). A finales de 2015, UNICEF reforzó las capacidades de 1.548 facilitadores del mecanismo de vigilancia y presentación de informes para monitorear el ejercicio de los derechos de la niñez y las niñas, así como para actuar y presentar informes al respecto, de acuerdo con la CDN y la CEDCM. Esto supuso un aumento desde 500 informantes sobre violaciones de los derechos del niño en la línea de base hasta 1.548 informantes: 188 miembros del personal de diversas ONG, 1.320 coordinadores del mecanismo de vigilancia y presentación de informes miembros de ONG y voluntarios, así como 40 facilitadores de UNICEF, con una proporción del 55% de mujeres frente al 45% de hombres informantes. De hecho, UNICEF superó la meta de 1.500 informantes al alcanzar la cifra de 1.548 a finales de año. Gracias a una nueva alianza con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el número de ONG asociadas podría aumentar considerablemente.

Resultado previsto: Para finales de 2015, mejora de las labores de monitoreo, presentación de informes y respuesta con objeto de hacer efectivos los derechos de la niñez y las niñas, de conformidad con la CDN y la CEDCM (en curso).

Indicador:	**Línea de base:**	**Meta:**	**Progreso hasta la fecha:**
Número de casos denunciados, documentados y verificados	1.500 denunciados 1.200 documentados 1.000 verificados	5.000 denunciados 3.000 documentados 900 verificados	825 denunciados 1.500 documentados 700 verificados

Resultado real: Como resultado del sistema del mecanismo de vigilancia y presentación de informes operativo en todas las provincias del país, UNICEF ha reforzado su capacidad para llevar a cabo labores de monitoreo, documentación y verificación de las violaciones de los derechos del niño graves, así como para fundamentar las intervenciones y las actividades de promoción. A consecuencia del aumento de la red del mecanismo de vigilancia y presentación de informes y de la mejora de las capacidades de presentación de informes, se denunciaron 825 violaciones graves que afectaban a 2.399 niños. La mayoría de los casos estaban relacionados con el asesinato de niños, los secuestros, el reclutamiento por grupos armados y la violencia sexual. Fue posible verificar cerca de 700 casos.

No obstante, dada la escala y la dinámica de la crisis, el Fondo y sus asociados reconocen que, en general, el número de casos denunciados sigue siendo bajo, ya que solo fue posible documentar 1.500 de los 3.000 casos denunciados —lo que representa tan solo el 50%—. Las principales restricciones estaban relacionadas con la seguridad y el acceso limitado a las zonas geográficas controladas por grupos armados, donde se producen el mayor número de violaciones.

*Mecanismo de vigilancia y presentación de informes sobre violaciones graves contra la niñez en situaciones de conflicto armado.

Otros recursos básicos

«Improving Quality Donor Reporting», serie de seminarios web en torno al desarrollo de los recursos del sector público, UNICEF, 9 de julio de 2013.

Los Comités Nacionales pro UNICEF son una fuente útil de descripciones e historias del desempeño:

- Comité Nacional del Reino Unido.
- Comité Nacional del Canadá.

United Nations Editorial Manual Online; United Nations Development Programme Editorial Style Manual; UNICEF Style Manual.

Tabla 6.6. Qué hacer y qué no hacer en la presentación de informes

SÍ	NO
• Ofrecer información del contexto para que el lector pueda entender por qué el progreso registrado es importante. • Centrarse en el resultado —progreso o limitaciones—. • Dejar clara la contribución de UNICEF. Utilizar verbos específicos, por ejemplo: en lugar de «apoyó», resulta preferible emplear «capacitó», «promovió», «movilizó», «consultó». • Vincular el resultado registrado con el cambio positivo que se prevé que la intervención propicie en la vida de la niñez y las niñas. • Ofrecer evidencias y datos desglosados que hagan visible el impacto en la niñez más desfavorecida y en las cuestiones de género. • Reconocer la contribución y el papel de los asociados. • Clarificar la contribución a la eliminación de los obstáculos y cuellos de botella. • Difundir las lecciones aprendidas o limitaciones.	• Utilizar la jerga interna de UNICEF —como MoRES, IR, C4D, SSA, PCA, etc.—. • Referirse a los procesos internos del Fondo —como los exámenes de la Oficina Regional para el Oriente Medio y África del Norte o la sede—. • Dedicar demasiada atención a las actividades y los procesos —se pierde de vista el resultado—. • Presentar resultados de pequeña escala aislados que no están conectados con la labor más amplia vinculada a la cadena de resultados. • Emplear la voz pasiva en la construcción de las frases. • Comenzar describiendo un resultado con una declaración negativa. • Exagerar o disminuir el papel y la contribución de UNICEF. Por ejemplo, «Gracias al UNICEF…» suena exagerado e inverosímil. Por el contrario, es posible que el papel de UNICEF se mencione de manera vaga o no se mencione en absoluto, o que se describa como una labor más enfocada a la provisión de insumos que a la prestación de asistencia técnica. Deben evitarse ambos extremos. • Tratar una alianza como un resultado, en lugar de informar sobre los logros conseguidos a través de ella. • Informar exclusivamente sobre la existencia de una política, encuesta o evaluación. En su lugar, aclarar su pertinencia para el contexto haciendo referencia a las conclusiones, recomendaciones o acuerdos derivados de esas actividades. • Utilizar un lenguaje ampuloso o repetitivo.

PASO 7.
GESTIONAR LA FUNCIÓN DE PRESENTACIÓN DE INFORMES

Aunque cuente con las herramientas de monitoreo adecuadas, una elaboración de informes correcta requiere cierto tiempo de preparación. Las oficinas deben establecer un plan de elaboración de informes que cubra los aspectos siguientes:

- las funciones en la presentación de informes;
- los tipos de informes necesarios;
- la frecuencia con la que se elaboran;
- quién debe prepararlos; y
- quiénes son los destinatarios.

En una oficina de UNICEF eficaz, las funciones en la presentación de informes estarán claramente definidas. Además, se habrá asegurado que el personal está capacitado para presentar informes de gestión basada en resultados satisfactorios.

¿Cómo se gestiona la función de presentación de informes en la oficina? ¿Están claramente definidas las funciones en la presentación de informes? ¿Existe un plan de presentación de informes que disponga los tipos de informes necesarios, quién debe elaborarlos y quiénes son los destinatarios? ¿Se ha capacitado al personal en la redacción eficaz de informes?

A continuación se mencionan otros elementos clave de la función de presentación de informes:

- **Información.** Asegurar que se aplican los demás elementos de la gestión basada en resultados a fin de garantizar que se dispone de la información necesaria para redactar un informe de calidad.
- **Formatos.** Asegurar que el personal conoce los formatos y requisitos de los informes en los que trabajen.
- **Calendario.** Contar con un plan de presentación de informes que incluya un calendario de los informes y los responsables de la elaboración y aprobación de cada uno.
- **Informes a los donantes.** Cerciorarse de que los informes se vinculan a la propuesta original. Los informes deben abordar el contenido de las propuestas a los donantes y las notas estratégicas sobre el programa del país.

...los informes deben considerarse herramientas para comunicar...

Los informes financieros de UNICEF distinguen los gastos de los compromisos, por lo que es importante que el texto narrativo de un informe a los donantes se corresponda con el informe financiero. Las oficinas deben velar por que el texto descriptivo diferencie entre los fondos que ya se han invertido y aquellos que se han comprometido —es decir, las órdenes de compra emitidas o los fondos asignados a los asociados—, pero todavía no se han gastado.

En resumen, los informes deben considerarse herramientas para comunicar los logros de una iniciativa y las contribuciones a los resultados, así como los retos y las lecciones aprendidas. Consolidan la transparencia y la rendición de cuentas y ayudan a adoptar medidas correctivas cuando es necesario.

PASO 8.
APRENDER, AJUSTAR Y ADAPTAR

¿Qué se hace con la información que se compila? El informe puede tener diversos destinatarios —como la oficina regional, la sede, el socio implementador o el donante—, en función de si se produce con carácter interno, externo o a los fines de UNICEF. Si bien la rendición de cuentas es importante, también lo son el aprendizaje, la adaptación y el ajuste continuos. Los informes deben generar lecciones aprendidas, mejores prácticas y soluciones a problemas y obstáculos que favorezcan la toma de decisiones.

La presentación de informes nos brinda la oportunidad de aprender y ajustar de múltiples formas, tales como:

- **la reconsideración de** las estrategias, la asignación de recursos o las actividades con el objeto de mejorar los resultados previstos;
- **el examen** de los marcos de resultados y el plan de monitoreo a fin de confirmar que son realistas y prácticos;
- **la revisión** de los métodos y los enfoques con miras a que tengan en cuenta las cuestiones de género y la infancia;
- **la garantía** de procesos participativos en los que se escucha la opinión de todas las partes;
- **el desarrollo** a partir de lo que funciona, las fortalezas y los recursos.

Piense en su propio programa o proyecto y su propio aprendizaje. ¿Está haciendo lo que se propone aquí? ¿Reconsidera sus estrategias, asignaciones de recursos o actividades cuando la información recibida apunta a que el programa o proyecto no evoluciona conforme al plan? ¿Revisa sus marcos de resultados o planes de

monitoreo de manera regular para efectuar ajustes? ¿Involucra a los actores relevantes en este proceso?

La información sobre el desempeño se puede utilizar con fines de aprendizaje institucional a lo largo de la implementación del programa y el proyecto. Asimismo, la implementación y el monitoreo en curso pueden generar oportunidades para la reconsideración y el examen del desempeño. Las auditorías internas, los exámenes de la gestión y las evaluaciones de mitad de período o de final de proyecto representan oportunidades adicionales para hacer balance de las operaciones, los resultados y las lecciones aprendidas, a efectos del aprendizaje institucional y la reorientación del programa y el proyecto.

Además, la presentación de informes debe dar pie a ejemplos e innovaciones en materia de mejores prácticas, el intercambio de conocimientos y la mejora de las aptitudes y capacidades del personal.

Los ejemplos e innovaciones en materia de mejores prácticas se pueden utilizar para ampliar las operaciones, cuando se combinan con prácticas que tienen en cuenta las diferencias culturales y la inclusividad.

El intercambio de conocimientos en el país y la región también es importante para el perfeccionamiento de los enfoques o la construcción a partir de la práctica establecida. Este intercambio puede producirse de muchas maneras, como en mesas redondas, conferencias, vídeos, Internet, viajes de estudio y talleres de capacitación.

Las aptitudes y capacidades del personal se pueden potenciar a través del intercambio de conocimientos. Es importante buscar las oportunidades para ello. Formar parte de foros de intercambio de conocimientos es una manera de desarrollar las capacidades en un ámbito dado.

No cabe duda que el monitoreo periódico, los exámenes semestrales y anuales, y las evaluaciones de mitad de período o de final de programa o proyecto facilitan el aprendizaje.

En resumen

Una presentación de informes de calidad consta siempre de tres elementos:

- la situación actual de los resultados e indicadores frente a la línea de base y la planificación;
- el análisis del *modo* en que se ha avanzado de cara a los resultados; y
- la contribución especifica de UNICEF al logro de resultados.

Para que sea eficaz, la presentación de informes requiere:

- una comprensión clara de las instrucciones de los interesados relativas a los informes;
- una planificación y aplicación adecuadas de la gestión basada en resultados a fin de disponer de los datos necesarios para el informe; y
- una definición clara de los procesos de presentación de informes en la oficina de UNICEF correspondiente.

Otros recursos básicos

Las mejores investigaciones de UNICEF.

Base de datos de evaluación.

CONCLUSIÓN

Ha
completado

el *Manual sobre la gestión basada en resultados.*

La gestión orientada a los resultados requiere perseverancia y paciencia. Cuanto más se utilicen las diversas herramientas y marcos, más fácil será aplicarlos a la labor cotidiana. Además, debe tener también un carácter participativo e iterativo, y permitir aprender de la experiencia. Estos son los elementos básicos para lograr una repercusión positiva en la vida de la niñez y las mujeres.

GLOSARIO

Actividad

Medidas adoptadas o labor desempeñada a través de las que se movilizan insumos —por ejemplo, fondos, fomento de la capacidad, talleres, publicaciones, asistencia técnica u otro tipo de recursos— a fin de producir unos productos específicos.
Término relacionado: intervención para el desarrollo.

Supuestos

Los «supuestos» pueden aludir a las hipótesis subyacentes acerca de cómo se va a producir el cambio en un programa. Se denominan «supuestos relacionados con la causalidad». Una teoría del cambio los convierte en hipótesis expresas y comprobables.

Los supuestos pueden referirse también a las variables o factores necesarios para que sea posible lograr los resultados. Estos se denominan «supuestos internos o externos», dependiendo de su carácter en relación con una organización o intervención. Deben enunciarse con un lenguaje positivo.

Línea de base

La línea de base es la situación anterior a una intervención para el desarrollo que sirve para evaluar el progreso en los resultados o efectuar comparaciones. Se expresa como la situación de los indicadores seleccionados al principio del programa.

Punto de referencia

Se trata de un elemento de referencia o norma que sirve para evaluar el desempeño o los logros. Se expresa como la situación en el indicador seleccionado que organizaciones similares han logrado en un pasado reciente o como aquello que se puede deducir razonablemente que se ha logrado dadas las circunstancias.

Cuello de botella

Consiste en una restricción relacionada con el suministro, la demanda y los factores determinantes de la calidad que obstaculiza el alcance equitativo y eficaz de las intervenciones, los servicios o las prácticas de asistencia con base empírica.

Déficit de capacidad

Aspectos de la capacidad que necesitan refuerzo a fin de que los garantes de derechos o los titulares de derechos puedan desempeñar sus funciones respectivas de modo adecuado, bien en el cumplimiento de sus obligaciones de derecho, o bien en su capacidad para reclamarlos, respectivamente.

En el caso de los garantes de derechos, la capacidad se compone de los elementos siguientes:

- *Motivación.* El garante de derechos siente la obligación de desempeñar la función de acuerdo con las normas nacionales o internacionales.
- *Autoridad.* El garante de derechos tiene autoridad para desempeñar la función conforme a la obligación.
- *Recursos.* El garante de derechos dispone de los recursos humanos, institucionales y financieros necesarios para desempeñar la función.

En el caso de los titulares de derechos, la capacidad se compone de los elementos siguientes:

- *Comprensión.* El titular de derechos sabe que tiene derechos y que puede reclamarlos.
- *Recursos.* El titular de derechos dispone de los recursos humanos, institucionales y financieros necesarios para reclamar sus derechos.
- *Riesgos.* El titular de derechos no hace frente a riesgos innecesarios por reclamar sus derechos, o dichos riesgos pueden mitigarse a un nivel aceptable.

Análisis de la causalidad

Tipo de análisis que se utiliza al formular programas con el objeto de identificar las causas inmediatas, subyacentes y estructurales o de raíz de los problemas de desarrollo, que a menudo presentan las mismas causas de raíz. El análisis organiza los datos, las tendencias y las conclusiones principales en relaciones de causa y efecto. Identifica las causas y sus lazos, así como el impacto diferenciado de los problemas de desarrollo seleccionados. Para agrupar las causas y examinar los vínculos entre estas y sus diversos factores determinantes, se puede utilizar un «marco causal» o «análisis de árbol causal» —a veces denominado, «árbol de problemas»—.

Causas: inmediatas

Causas más obvias de las violaciones de los derechos, las cuales se relacionan estrechamente con la infracción. Hacer frente a estas causas puede o no ayudar al ejercicio del derecho.

Causas: estructurales

Causas de las violaciones de los derechos que tienen carácter político, económico, social o se relacionan con los sistemas o estructuras culturales. Estas pueden ser comunes a una gran variedad de violaciones de los derechos.

Causas: subyacentes

Causas de las violaciones de los derechos que son menos obvias que las inmediatas pero se asocian de manera implícita a la infracción. Si bien es posible que resulte más complicado hacer frente a este tipo de causas que a las inmediatas, su repercusión sobre el ejercicio del derecho en cuestión puede ser superior.

Datos

Información o hechos cuantitativos y cualitativos específicos.

Análisis de datos

Proceso de conversión de los datos brutos recopilados en información útil.

Intervención para el desarrollo

Instrumento para la asistencia a los asociados —donantes o no donantes— orientado a promover el desarrollo. Algunos ejemplos son el asesoramiento sobre políticas, los proyectos y los programas.

Datos desglosados

Datos de distintos grupos. «Desglosar» significa separar las partes de un todo. La información se pormenoriza por grupos, como el género, la edad, el origen étnico, el nivel de ingresos, el lugar de residencia —zona rural o urbana—, etc.

Efecto

Cambio previsto o imprevisto a consecuencia directa o indirecta de una intervención. Término relacionado: resultado

Eficacia

Medida en que se alcanzan los resultados previstos.

Eficiencia

Medida en que los recursos económicos o insumos —fondos, conocimientos especializados, tiempo, etc.— se transforman en resultados.

Evaluabilidad

Medida en que una actividad o un programa pueden evaluarse de forma fiable y verosímil. El análisis de la evaluabilidad demanda el examen anticipado de una actividad propuesta con el ánimo de comprobar si sus objetivos se han definido de manera adecuada y sus resultados son verificables.

Evaluación

Análisis sistemático y objetivo de un proyecto, programa o política en curso o finalizados, así como de su diseño, implementación y resultados. El propósito es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los resultados previstos, la eficiencia del desarrollo, la eficacia, y su impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe ofrecer información creíble y útil que permita incorporar las lecciones aprendidas al proceso de toma de decisiones tanto de los destinatarios como de los donantes.

La evaluación hace referencia también al proceso de cálculo del valor o la importancia de una actividad, política o programa. Se trata de un análisis, lo más sistemático y objetivo posible, de una intervención para el desarrollo prevista, en curso o finalizada.

En algunos caos, la evaluación conlleva la definición de normas apropiadas, el examen del desempeño en relación con dichas normas, un análisis de los resultados reales y previstos, y la identificación de las lecciones pertinentes.

Retroalimentación

Comunicación de las conclusiones alcanzadas en el proceso de monitoreo y evaluación a las partes para las que resultan pertinentes y útiles, con miras a facilitar el aprendizaje. Esta puede entrañar la recopilación y difusión de las constataciones, las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones extraídas de la experiencia.

Lógica horizontal

Relación entre un resultado previsto y los indicadores y la medición planificada correspondiente —como se indica de izquierda a derecha en el plan de monitoreo—. ¿Queda claro qué resultado medirá cada indicador? ¿Permitirán los indicadores elegidos medir ese resultado previsto? ¿Son las metas y la línea de base mediciones del indicador? ¿Permiten los métodos, los emplazamientos, las personas responsables y la frecuencia de recopilación de los datos que se han seleccionado, así como su uso, medir el indicador elegido?

Enfoque de programación basado en los derechos humanos

Marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que se fundamenta desde el punto de vista normativo en las normas internacionales sobre derechos humanos y que en la práctica se orienta a la promoción y la protección de los derechos humanos.

Los organismos de las Naciones Unidas han convenido que este enfoque se caracteriza por tres atributos esenciales, a saber:

- Al formular políticas y programas de desarrollo, el objetivo principal debe ser el cumplimiento de los derechos humanos.

- Un enfoque basado en los derechos humanos identifica a los *titulares de derechos* y sus derechos, por un lado, y a los *garantes de derechos* correspondientes y sus obligaciones, por otro, y se orienta a reforzar las capacidades de los titulares de derechos para reclamar a los garantes de derechos el cumplimiento de sus obligaciones.
- *Los principios y las normas* contenidos en los tratados internacionales de derechos humanos deben orientar toda la labor de cooperación y programación para el desarrollo en todos los sectores y en todas las fases del proceso de programación[27].

Impacto

Cambio positivo o negativo de más alto nivel a largo plazo para grupos de población identificables producido por una intervención para el desarrollo, directa o indirectamente, de manera deliberada o no. La consecuencia de uno o más resultados. El impacto supone cambios en las condiciones económicas, sociales, culturales, civiles, políticas y ambientales de las personas. Para UNICEF, los impactos positivos conllevan el aumento del respeto, la protección y el ejercicio de los derechos humanos de la niñez y, además, deben guardar cierta relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, otros objetivos de desarrollo acordados internacionalmente, los objetivos de desarrollo nacionales —así como los derechos humanos consagrados en las constituciones—, y los compromisos nacionales con los convenios y tratados internacionales.

Implementación

Consiste en la gestión de los insumos con el objeto de llevar a cabo actividades encaminadas a lograr resultados de desarrollo o contribuir a ellos —productos, resultados e impacto—.

Indicador (o indicador del desempeño)

Variable o factor cuantitativo o cualitativo. Ofrece un medio sencillo y fiable de medir el logro de los productos, resultados e impactos, a fin de calcular el desempeño de un programa o una inversión. Especifica qué hay que medir a lo largo de una escala o dimensión, pero no señala la dirección del cambio.

Insumos

Los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información utilizados en las actividades o intervenciones para el desarrollo.

las lecciones aprendidas; y

Generalizaciones derivadas de la abstracción de las circunstancias específicas de las operaciones de monitoreo o evaluación de los proyectos, programas o políticas. Con frecuencia, las lecciones resaltan las fortalezas o debilidades de la preparación, el diseño y la implementación que afectan al desempeño, el resultado y el impacto.

Marco lógico, también denominado modelo lógico, marco de resultados, matriz de resultados o estructura de resultados

Herramienta de gestión —normalmente una matriz o diagrama de flujo vertical— que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones. En él se identifican los elementos estratégicos —insumos, actividades, productos, resultados e impacto— y sus relaciones causales. Muestra de qué manera se entiende o se prevé que un programa producirá resultados específicos. A veces incluye indicadores y los supuestos o riesgos que podrían condicionar el éxito o el fracaso. Por tanto, facilita la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación de una intervención para el desarrollo.

Monitoreo (o monitoreo del desempeño)

Proceso continuo de recopilación y análisis de los datos correspondientes a los indicadores del desempeño, cuyo objeto es comparar los resultados previstos —logro de los productos y progreso hacia los resultados— con la eficacia de la implementación de una intervención para el desarrollo, asociación o reforma política.

Plan de monitoreo

Plan —normalmente en forma de matriz— que organiza cómo se van a monitorear los resultados. Contiene indicadores con una línea de base, metas, métodos de recopilación de datos, los emplazamientos donde se recopilarán los datos, las personas responsables, la frecuencia y la utilización de la información de monitoreo.

Entre los distintos tipos de monitoreo figuran los siguientes:

Monitoreo en tiempo real: actividades de monitoreo constante que suelen recurrir a la tecnología (por ejemplo, SMS, sensores o cámaras) para obtener información en tiempo real que permita actuar de manera inmediata —por ejemplo, con motivo de la interrupción de la cadena de refrigeración en la gestión de vacunas—.

Monitoreo frecuente: actividades de monitoreo que, en general, emplean datos procedentes de encuestas o sistemas administrativos para activar los ajustes del programa y acelerar el impacto a través de la corrección oportuna de su curso —suelen realizarse con frecuencia trimestral o mensual—.

Monitoreo anual: actividades de monitoreo de las que se derivan cálculos anuales e información relativa a cada sector y, por tanto, permiten realizar ajustes estratégicos a más largo plazo.

Monitoreo plurianual: actividades de monitoreo que se efectúan cada varios años con el propósito de evaluar el impacto de los programas relacionados con la mortalidad, la reducción de la pobreza y los logros en la educación, entre otros. Suelen llevarse a cabo a través de encuestas de hogares multisectoriales, como la EDS o la MICS.

Monitoreo de la situación: registro sistemático de una condición o conjunto de condiciones, como la situación de la niñez y las mujeres. El monitoreo de la situación mide el cambio o la falta de cambio en una condición o conjunto de condiciones.

Resultado

Cambio a mediano plazo que, como es lógico, se espera que ocurra una vez que la intervención para el desarrollo obtenga uno o más productos. Corresponde a los cambios en el desempeño individual o institucional, como cambios en el acceso y la calidad de los servicios para niños y niñas, el comportamiento y las prácticas, la toma de decisiones, la formulación de políticas, y el aumento de la eficiencia y la eficacia. Se prevé que estos cambios conduzcan a la transformación de las condiciones de la niñez, las mujeres y las familias —impactos—.

Productos

Cambios a más corto plazo en las aptitudes o las destrezas y capacidades de los individuos o instituciones que se pueden atribuir directamente a las actividades de una organización, política, programa o intervención. Aumento en la capacidad —la motivación, la autoridad y los recursos de los garantes de derechos, y la comprensión y los recursos de los titulares de derechos, así como un menor riesgo asociado a la reclamación de sus derechos—.

Asociados

Organizaciones o individuos que colaboran con el propósito de lograr objetivos acordados mutuamente. El concepto de asociación o alianza implica un impacto previsto compartido, responsabilidad común por los resultados, rendición de cuentas clara y obligaciones recíprocas. Los asociados pueden incluir, entre otros, a gobiernos, la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, universidades, organizaciones profesionales y comerciales, organizaciones multilaterales y empresas del sector privado.

Desempeño

Medida en que una intervención o asociado para el desarrollo opera de acuerdo con normas, directrices o criterios concretos o logra resultados de acuerdo con los planes o resultados previstos de forma específica.

Medición del desempeño

Sistema que evalúa el desempeño de las intervenciones para el desarrollo en relación con los resultados previstos. Véase también: monitoreo del desempeño e indicador.

Monitoreo del desempeño

Proceso continuo de recopilación y análisis de los datos correspondientes a los indicadores del desempeño, con la finalidad de evaluar en qué medida las intervenciones para el desarrollo están logrando los resultados previstos.

Programa

Intervención sujeta a plazos semejante a un proyecto, pero que, a diferencia de este, abarca distintos sectores, temas o zonas geográficas, utiliza un enfoque multidisciplinario, e implica a múltiples instituciones o puede que reciba apoyo de diversas fuentes de financiación.

Alcance

La población seleccionada de una intervención para el desarrollo.

Pertinencia

Medida en que los productos, resultados o impactos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de la población seleccionada, las necesidades del país, las prioridades mundiales, y las políticas de los asociados y los donantes.

Nota: en retrospectiva, la cuestión de la pertinencia suele reducirse a la pregunta de si los resultados previstos de una intervención o su diseño siguen siendo apropiados dado el cambio de circunstancias.

Resultado final

Cambio de situación o condición descriptible o mensurable que se deriva de una relación causa efecto. En este sentido, una intervención para el desarrollo puede activar tres tipos de cambios —productos, resultados e impacto—. Los cambios pueden ser previstos o imprevistos, positivos o negativos.

Presupuestación basada en resultados

Tipo de presupuestación que determina los recursos necesarios para respaldar el logro de los resultados. El proceso consiste en asignar recursos a fin de lograr los productos y efectos identificados.

Gestión basada en resultados

Estrategia —o enfoque de gestión— mediante la cual todos los actores que contribuyen directa o indirectamente al logro de un conjunto de resultados se aseguran de que sus procesos, productos y servicios favorecen los resultados deseados —productos, resultados e impacto—. Entraña el uso de la información y las evidencias relativas a los resultados reales para fundamentar sus decisiones sobre el diseño, la dotación de recursos y la implementación de los programas y las actividades, así como para rendir cuentas y elaborar informes.

Cadena de resultados

Secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia precisa para la consecución de los resultados deseados —comenzando por los insumos para, a continuación, pasar a las actividades y productos y, por último, culminar en los resultados y el impacto—. Se basa en una teoría del cambio, que incluye los supuestos subyacentes.

Riesgo

Eventos o incidencias posibles —de carácter interno o externo al programa— que podrían incidir negativamente —o positivamente— en el logro de un resultado.

Gestión del riesgo

Identificación y evaluación de los riesgos que pueden afectar a la consecución de los resultados y adopción de medidas para mitigar las amenazas —o aprovechar las oportunidades— que representan para el logro de los resultados previstos.

Partes interesadas

Organismos, organizaciones, grupos o individuos con un interés directo o indirecto en la intervención para el desarrollo. Esto incluye a la comunidad cuya situación se pretende cambiar a través del programa; el personal sobre el terreno que ejecuta las actividades; los gestores de programas responsables de supervisar la implementación; los donantes y otros encargados de la toma de decisiones que influyen o deciden sobre el curso de acción relacionado con el programa; y las personas que ofrecen apoyo u observaciones, o que condicionan de otro modo el entorno del programa.

Término relacionado: grupo seleccionado

Término relacionado obsoleto: beneficiario

Estrategias

Enfoques y modalidades para la asignación de recursos humanos, materiales y financieros, así como para la implementación de actividades con miras a lograr resultados.

Sostenibilidad

Persistencia de los beneficios de una intervención en favor del desarrollo una vez concluida la asistencia principal para el desarrollo. La probabilidad de obtener beneficios continuados a largo plazo. La resiliencia al riesgo que forma parte de los beneficios netos se extiende a lo largo del tiempo.

Meta

Especifica el valor que un indicador debe alcanzar en una fecha dada. Es decir, representa lo que el proyecto desearía lograr en un período determinado en relación con uno de los resultados previstos. Por ejemplo: *En 2010, la tasa total de alfabetización alcanza el 85% en los grupos X e Y.*

Grupo seleccionado

Organizaciones o individuos específicos en cuyo beneficio se emprende la intervención para el desarrollo.

Teoría del cambio

Explica de qué manera se prevé que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen al logro de los impactos previstos finales. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención —un evento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización—. Está compuesta por hipótesis o supuestos sobre el modo en que una intervención favorece la consecución de los resultados observados o previstos.

Una teoría del cambio es un:

Proceso. Análisis y aprendizaje fundamentados en la discusión que generan conocimientos sólidos a fin de respaldar el diseño y la estrategia de los programas, así como la implementación, el monitoreo, la evaluación y el **análisis** del impacto.

Producto. Productos de comunicación, como representaciones visuales, gráficos o tablas; un texto descriptivo.

Lógica vertical

Relación causa-efecto entre las actividades y los productos relacionados, los productos y los efectos relacionados, los efectos y el impacto relacionado —que, normalmente, se dispone en dirección vertical en una matriz o diagrama de flujo—. ¿Se puede suponer razonablemente que se alcanzará el resultado del nivel más alto si se obtienen los del más bajo?

NOTAS

1 Bester, Angela, «Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and challenges. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review», julio de 2012.

2 Declaración de entendimiento común de las Naciones Unidas sobre el enfoque del desarrollo basado en los derechos humanos —el «Entendimiento común»—, adoptado por el·Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en 2003.

3 Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, «The Human Rights Based Approach to Development Cooperation: Towards a common understanding among UN Agencies», 2003.

4 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, «The Determinant Analysis for Equity Programming», agosto de 2014, pág. 7.

5 Rogers, Patricia, La teoría del cambio, *Síntesis metodológicas: evaluación del impacto n.º 2*, Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF, Florencia.

6 Una serie de cadenas de resultados en un programa o proyecto dado suele denominarse marco de resultados o modelo lógico.

7 Adaptado de: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Child Protection Resource Pack: How to Plan, Monitor and Evaluate Child Protection Programmes, 2015, pág. 124.

8 Basado en: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación*, sección 3.5.7 sobre los riesgos y los supuestos.

9 Adaptado de UNICEF Risk Management Policy, 2009, pág. 4.

10 Adaptado de UNICEF Risk Management Policy, pág. 5.

11 Adaptado de GNUD, Results-Based Management Handbook, Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, 2011, pág.19.

12 Adaptado de UNICEF, Child Protection Resource Pack: How to Plan, Monitor, and Evaluate Child Protection Programmes, 2015, pág. 124

13 La evaluación rural participativa y la acción y el aprendizaje participativos son «enfoques empleados por los profesionales del ámbito del desarrollo con miras a facilitar la interacción y planificación eficaces con las comunidades. Estos enfoques se basan en la idea de la participación y el empoderamiento «de abajo arriba» y reconocen que, si las poblaciones locales participan en los procesos de planificación, implementación y monitoreo en favor del desarrollo, podrán transformar progresivamente sus propias vidas y el entorno que las rodea». Estos métodos comprenden el triaje, la clasificación, la cartografía, el establecimiento de plazos, la definición de calendarios estacionales y el análisis del equipo sobre el terreno. Fuente: Bottomley, Ruth, «PRA and PLA Approaches: A case study with examples of participatory approaches employed by MAG and CMAC in Cambodia», sin fecha.

14 Bartle, Phil, «The Nature of Monitoring and Evaluation, Definition and Purpose», Workshop Handout, Community Empowerment Collective, 2011.

15 PRIME es una versión electrónica actualizada de la herramienta de planificación integrada del monitoreo y la evaluación que se utiliza en las oficinas en los países, las oficinas regionales y la sede de UNICEF para compartir información sobre las evaluaciones, las investigaciones, los estudios y las actividades de fomento de la capacidad de monitoreo y evaluación que se prevén en un futuro y las que están actualmente en marcha.

16 Recurso: Educational Sectoral Analysis Methodological Guidelines, 2014

17 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, «Revised Guidance on Field Monitoring Visits», julio de 2015.

18 VISION (Sistema Virtual Integrado de Información) está compuesto por el sistema SAP para todas las transacciones institucionales, y el sistema de gestión de la actuación profesional en la web para el monitoreo y la presentación de informes. Disponible para todo el personal de UNICEF.

19 Polastro, Riccardo, «Evaluating Humanitarian Action in Real Time: Recent practices, challenges, and innovations», *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 29.1 (primavera), 2014, págs. 118-134.

20 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, «Evaluation in Humanitarian Situations», sección 5.5 en: *Manual de Políticas y Procedimientos de Programación*.

21 Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria, Evaluation of Humanitarian Action, Pilot Guide, mayo de 2013.

22 Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, «Planning Evaluability Assessments: A synthesis of the literature with recommendations», documento de trabajo n.º 40, octubre de 2013.

23 Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, «Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas», 2005, pág. 13

24 Centro de recursos de Save the Children, *Evaluation Handbook*.

25 Carlsson, Jerker, «Learning from Evaluations», en: Carlsson, Jerker y Lennart Wohlgemuth, editores, *Learning from Development Cooperation*, págs. 120-129.

26 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia,«Improving Quality Donor Reporting», serie de seminarios web en torno al desarrollo de los recursos del sector público,, 9 de julio de 2013.

27 Extraído de Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), «Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo», Nueva York y Ginebra, 2006.

UNICEF
3 United Nations Plaza
Nueva York, NY 10017, EE. UU.
www.unicef.org/es

Si desear realizar una consulta, póngase en contacto con
Etona Ekole, Jefa, Orientación y Diseño de Programas,
Grupo de Resultados sobre el Terreno (eekole@unicef.org)

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2017

unicef
para cada niño