



MOPAN 2015-16

Evaluaciones

**Fondo de las Naciones unidas para
la infancia (UNICEF)**

Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo

Esta evaluación institucional de UNICEF cubre el período desde 2014 hasta mediados de 2016. Aplicando la metodología MOPAN 3.0, la evaluación considera los sistemas, las prácticas y los comportamientos organizativos así como los resultados que consiga UNICEF. La evaluación considera cinco áreas de desempeño: cuatro están relacionadas con la eficacia organizativa (gestión estratégica, gestión operativa, gestión de las relaciones y gestión del desempeño) y la quinta con la eficacia del desarrollo (los resultados). Se evalúa el desempeño de UNICEF con relación a un marco de indicadores clave y a sus microindicadores asociados que incluyen las normas que caracterizan a una organización multilateral eficaz. La evaluación también ofrece un resumen de la trayectoria de su desempeño. MOPAN evaluó a UNICEF en 2009 y 2012.

Contexto

UNICEF

- La Asamblea General de las Naciones Unidas creó UNICEF en 1946 para proporcionar ayuda de emergencia a los niños de los países devastados por la Segunda Guerra Mundial.
- Se fundamenta en la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (CIDN)
- Se rige por el Consejo Ejecutivo, que está compuesto por 36 miembros y gestionado como organismo de las Naciones Unidas y bajo las normas y los reglamentos de la ONU.
- Sus objetivos son la promoción, la realización de los derechos del niño y el refuerzo de las capacidades de los socios gubernamentales para cumplir con sus obligaciones para con la infancia bajo el marco de la Convención.
- Está totalmente financiada a través de aportaciones voluntarias de gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y personas.
- Renovó su visión de la equidad en 2010 para hacer de ella la fuerza motriz principal que hace avanzar la organización.

La organización de un vistazo

- Se creó en 1946
- Gasto: 5.100 millones de dólares EE.UU. (2015)
- Está activa en 190 países
- Tiene una plantilla básica de más de 8.000 empleados
- Opera a través de:
 - su sede central y sus oficinas de Nueva York, Ginebra, Copenhague, Florencia, Bruselas y Tokio
 - 7 oficinas regionales
 - 157 oficinas sobre el terreno

Desempeño general

La conclusión general de la evaluación de MOPAN de 2016 es que aunque hay algunas áreas en las que se puede mejorar el desempeño, UNICEF satisface los requisitos de una organización multilateral eficaz. Es una organización madura y con plena confianza en sí misma cuyos sistemas, procesos y comportamientos están adecuados a su mandato y su misión. UNICEF ha asumido la titularidad de la Convención de los Derechos del Niño y tiene una fuerte arquitectura estratégica orientada al cumplimiento de la Convención. UNICEF tiene muy claras sus propias ventajas comparativas: su poder de convocatoria, su capacidad de promoción, su amplia difusión en múltiples sectores, su fuerte presencia sobre el terreno y un mandato que cubre el todo desarrollo-humanitario, y las despliega con eficacia en sus programas, sus políticas y su trabajo normativo.

UNICEF ha dado forma a su gestión operativa para alinear el cumplimiento de su misión y su mandato. Una profunda ética cultural de los “derechos del niño” impregna la organización y se traduce en una institución fuertemente impulsada y motivada por su misión. UNICEF da la máxima importancia a las necesidades de los niños y de las mujeres y ha introducido sistemas para maximizar la flexibilidad operativa. Sus esfuerzos por reforzar el liderazgo y la titularidad de los gobiernos, por fomentar la colaboración y por aumentar las

capacidades nacionales son activos especialmente valiosos. La organización se centra mucho en el futuro, emprendiendo una gran variedad de actividades que analizan las perspectivas sin temer experimentar con la innovación.

Hay reformas en marcha en áreas de reconocida debilidad, como los recursos humanos y la gestión basada en resultados, con sistemas orientados a aumentar la coherencia en una arquitectura organizativa muy descentralizada. Sin embargo, a pesar de su madurez y su confianza, sigue habiendo áreas en las que se puede mejorar el desempeño, como la gestión basada en resultados, particularmente a medida que UNICEF avanza hacia un nuevo período de planificación estratégica. El dejar más claras las funciones diferentes que la organización puede adoptar en contextos operativos diversos ayudará a garantizar que se sostiene la importancia en el futuro. La rendición de cuentas y el aprendizaje se pueden mejorar aumentando la cobertura de la evaluación y sistematizando la generación de conocimiento. Finalmente, la sostenibilidad ambiental es una agenda emergente pero necesita que haya un impulso adicional.

Puntos fuertes clave y áreas a mejorar

Puntos fuertes clave

- **Un compromiso fundamental con la realización de los derechos del niño**, que impregna distintos niveles de la organización
- **Un compromiso con la transparencia organizativa** tanto de datos financieros como programáticos (aunque sigue pudiéndose mejorar)
- **Las continuas mejoras en la gestión del desempeño**
- **La adopción de cuestiones transversales** de integración de género, equidad, buena gobernanza y derechos humanos
- **La agilidad operativa** y la capacidad de ajustarse a las necesidades sobre el terreno
- **Las comunicaciones, la promoción y la captación de recursos**, particularmente en emergencias
- **La atención centrada en el futuro**, lo que incluye un examen de las perspectivas de un contexto más amplio y un apoyo de alto nivel a la innovación

Áreas a mejorar

- **La gestión basada en resultados**, particularmente un mayor énfasis en los resultados lógicos para el próximo plan estratégico y las estrategias de los países que establezcan con claridad el fundamento de la priorización realizada/ las opciones escogidas
- **La elaboración de presupuestos basados en los resultados en vez de en los medios** para que haya vínculos más claros entre requisitos y resultados así como una presentación de informes más coherente/explicita sobre los gastos frente a los resultados
- **La claridad en la diferenciación prevista** de las funciones en diferentes contextos operativos en relación con la ventaja comparativa de UNICEF
- **Los niveles de cobertura de la evaluación**, con un énfasis en evidencias de evaluación robustas sobre la eficacia y la sostenibilidad de la programación de UNICEF
- **La generación de conocimiento**, donde son necesarios enfoques más sistemáticos
- **El uso de sistemas de los países**, particularmente una orientación corporativa más explícita
- **La sostenibilidad ambiental**, que precisa de un enfoque y un impulso adicionales