



Consejo Económico y Social

Distr. general
26 de noviembre de 2019
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2020

11 a 13 de febrero de 2020

Tema 10 del programa provisional*

Evaluación de la innovación en la labor del UNICEF

Resumen**

Resumen

El mundo cambia a una velocidad nunca vista, al igual que las dificultades a las que se enfrentan las personas más vulnerables. Los conflictos y los desplazamientos, los desastres y el cambio climático, y la urbanización y los brotes epidémicos son cada vez más complejos y están cada vez más vinculados entre sí, lo que exige estrategias y enfoques nuevos. El papel vital que desempeña la innovación para el desarrollo — que estudia maneras novedosas de ejecutar programas con asociados y tecnologías nuevos— a la hora de cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible y lo prometido en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible está ganando mayor reconocimiento. Si bien el UNICEF ha establecido que la innovación es una prioridad institucional, la organización no ha analizado todavía su grado de idoneidad (capacidad suficiente) para adoptar la innovación como estrategia.

El propósito de la presente evaluación era subsanar dichas lagunas de conocimiento. Mediante un marco centrado en los valores, las estructuras y los sistemas de la organización, se descubrió que el UNICEF había manifestado claramente su objetivo estratégico al hacer de la innovación un factor esencial de los planes estratégicos. Se llegó a la conclusión de que, en general, la ejecución propiamente dicha no estuvo a la altura de lo esperado: solo algo más de la mitad del personal (el 55%) afirmó que la oficina en la que trabajaba respaldaba las ideas novedosas y las innovaciones. Algunos aspectos de la cultura institucional son un obstáculo para dichas innovaciones y, según el personal, prácticamente no se asumen riesgos ni se aceptan los fracasos. El carácter descentralizado del UNICEF es una particularidad importante del entramado de la organización en lo referente a la innovación. De hecho, una gran parte de la innovación en el seno del UNICEF se

* E/ICEF/2020/1.

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

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



produce de manera dispersa fuera de las estructuras de innovación que cuentan con el reconocimiento oficial. Muchos integrantes de las oficinas regionales y en los países opinaban que las estructuras centrales podrían prestarles un apoyo más eficaz si desempeñaran funciones de mediación o traducción en las actividades de innovación, si intermediaran por ellos en las relaciones con expertos competentes y si sustentaran las labores de recaudación de fondos de las oficinas. Los sistemas del UNICEF —entre los que figuran los recursos humanos, la administración financiera, la gestión y orientación de programas y la gestión del conocimiento— podrían brindar un mejor apoyo a la innovación y favorecerla. En la actualidad, la falta de gestión del conocimiento y de circuitos de retroalimentación en la institución restringe la capacidad del UNICEF para aprender de sus aciertos y errores. La evaluación recomienda que se tomen medidas en torno a tres líneas de acción: a) una visión y una estrategia comunes a toda la organización; b) la modificación de sus estructuras; y c) la adopción de un enfoque de gestión de carteras para la innovación.

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

I. Introducción

1. El UNICEF ha convertido la innovación en una prioridad institucional, pero no se ha analizado sistemáticamente si esta apuesta se ha traducido en resultados útiles y sostenibles para los niños y hasta qué punto. La organización tampoco se ha sometido a una evaluación para establecer su grado de idoneidad (capacidad suficiente) para adoptar la innovación como estrategia. Al comenzar el segundo año del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, subsanar estas lagunas de conocimiento ha vuelto a cobrar urgencia y constituye el objeto de la presente evaluación.

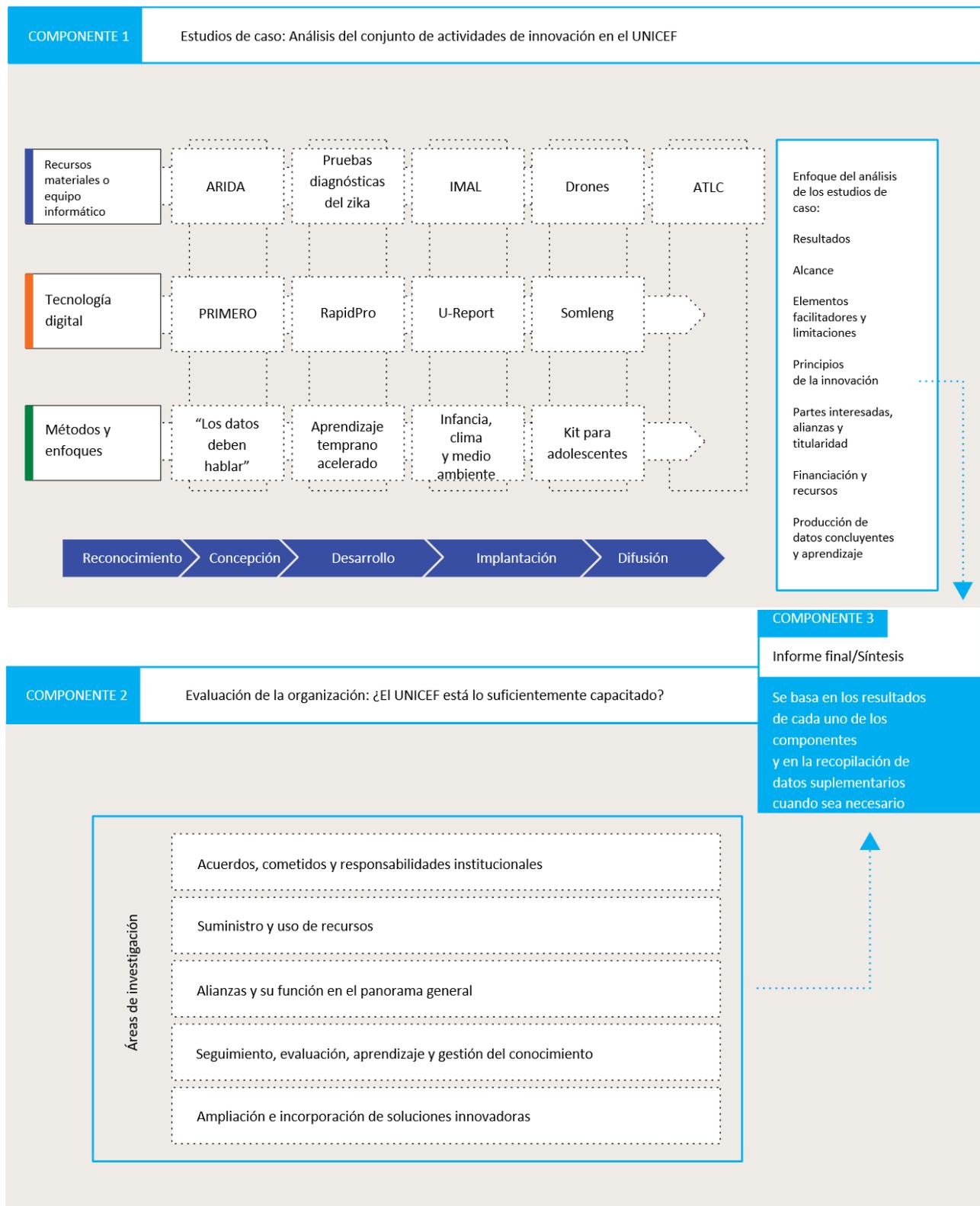
2. El propósito general de la evaluación es generar información primordial orientada al aprendizaje y la rendición de cuentas de la institución. El objetivo de la evaluación era analizar el alcance de la capacidad del UNICEF para utilizar la innovación como estrategia clave a fin de lograr los resultados y metas que se fijan en los planes estratégicos para 2014-2021. También tenía por objeto arrojar luz sobre lo que la innovación aporta a las metas y objetivos de la organización, además de cómo puede ayudar a que las respuestas institucionales sean más eficaces en los próximos años. Por consiguiente, la evaluación estudia la innovación de forma tanto retrospectiva como formativa.

II. Enfoque de la evaluación

3. La evaluación se llevó a cabo mediante proyectos independientes, pero vinculados, que se correspondían con las líneas de investigación principales, a saber: estudios de caso sobre innovación, una evaluación de la organización y una síntesis que integrara el aprendizaje y de la que se desprendieran conclusiones y recomendaciones. El informe “Evaluación de la innovación en la labor del UNICEF”, que expone la síntesis, es el informe final de evaluación.

4. Partiendo de este diseño tripartito, se pretendía que los dos componentes esenciales (los estudios de caso y la evaluación de la organización) contribuyeran de modo concreto a la síntesis global. El propósito de la evaluación de la organización era aportar datos concluyentes relativos a la idoneidad (plena capacidad) del UNICEF para hacer de la innovación una estrategia vital orientada a conseguir los resultados y metas del período 2014-2021 tal y como se definen en los planes estratégicos anteriores y actuales. La finalidad de los estudios de caso era proporcionar información fáctica sobre el progreso de innovaciones determinadas a lo largo de las etapas de desarrollo que van desde la concepción a la expansión teniendo muy presentes las numerosas vías y dinámicas que sustentan la innovación en el marco del UNICEF.

Gráfico I
Estudios de caso y evaluación de la organización^a



^a Para consultar una descripción de los recursos materiales, el equipo informático, las tecnologías digitales, los métodos y los enfoques concretos, véase el cuadro 1 (en la página siguiente).

Cuadro 1

Descripción de los recursos materiales, el equipo informático, las tecnologías digitales, los métodos y los enfoques

Aprendizaje temprano acelerado	Un programa acelerado de 150 horas previo a la alfabetización y al aprendizaje de la aritmética destinado a niños que comienzan el primer curso de educación primaria sin haber pasado por la enseñanza preescolar. Los profesores de este año académico han recibido capacitación sobre métodos pedagógicos dinámicos que se emplean para impartir un plan de estudios acelerado que abarca dos meses.
Ayuda al diagnóstico de infecciones respiratorias agudas (ARIDA, por sus siglas en inglés)	Un cronometrador de la frecuencia respiratoria que funciona de forma automática y que puede incluir un pulsioxímetro; ayuda a los profesionales sanitarios a diagnosticar casos de neumonía.
Carpeta de material de expresión e innovación para adolescentes (kit para adolescentes)	Un conjunto de orientaciones, útiles y suministros que ayudan a que los programas de los países lleguen a los adolescentes de entre 10 y 18 años que se han visto afectados por conflictos y otras crisis y a que estos tomen parte activa a través de iniciativas en el ámbito de la educación, la protección de la infancia, el desarrollo de la juventud o la consolidación de la paz.
Infancia, clima y medio ambiente	Transformación del enfoque en materia de infancia, clima y medio ambiente de la Oficina de Zimbabue, una de las primeras oficinas en los países que asignó recursos a asuntos relacionados con el clima y el medio ambiente.
Iniciativa “Los datos deben hablar”	Sistemas y medios de retroalimentación de información para potenciar la rendición de cuentas. Los datos se utilizan para mejorar la planificación, el rendimiento y los resultados del aprendizaje en las escuelas, de tal forma que nadie se quede atrás.
Instrumento para medir la altura/longitud (IMAL)	Un aparato de medición preciso y adecuado para recabar datos sobre el terreno; su objetivo es, en primer lugar, impulsar que se produzca una mejora gradual y, en segundo lugar, promover que se invente un instrumento mucho más perfeccionado.
PRIMERO	Programa informático de código abierto diseñado para ayudar a los asociados a recabar, almacenar, administrar y difundir de forma segura datos para el seguimiento y la gestión de incidentes relacionados con la protección de la infancia.
RapidPro	Programa informático de código abierto que permite a los usuarios crear y expandir aplicaciones para teléfonos móviles con facilidad. Recopila información a través de mensajes de texto (SMS) y otras vías de comunicación (por voz o redes sociales como Facebook Messenger o WhatsApp, por ejemplo) para obtener datos al instante y permite que haya una comunicación de masas con los usuarios finales a los que va dirigido el sistema, entre los que se cuentan los beneficiarios y los trabajadores de primera línea. U-Report y Primero se han desarrollado con la plataforma RapidPro.
Alimentos terapéuticos listos para el consumo (ATLC)	Alimentos terapéuticos y de alto valor nutritivo que se proporcionan a niños que sufren malnutrición.
Somleng	Un grupo de recursos de telefonía de código abierto que ofrece una plataforma eficiente, económica e interactiva para comunicarse por voz y mensajes de texto.
U-Report	Conjunto de plataformas de comunicación digitales —que incluye los mensajes de texto y las redes sociales— pensado para que los jóvenes tengan la oportunidad de dar su opinión sobre los asuntos que les preocupan en sus comunidades, para fomentar las iniciativas de desarrollo abanderadas por ciudadanos y para favorecer que haya cambios positivos.
Pruebas diagnósticas del zika	Un instrumento diagnóstico sensible y específico para mejorar los servicios de detección del virus de Zika y las actuaciones posteriores (lugar donde se presta la asistencia sanitaria) que conlleva un compromiso de compra por adelantado para incentivar que la industria invierta fondos en la investigación y el desarrollo adecuados.

5. Los destinatarios de la evaluación son sobre todo los encargados de la toma de decisiones internas del UNICEF a todos los niveles. El informe de síntesis servirá como herramienta para que la organización valore los avances que ha logrado en el ámbito de la innovación y para adoptar decisiones sobre las líneas que se seguirán en el futuro. Se espera que el personal del UNICEF y todo un abanico de partes interesadas —asociados gubernamentales, otros organismos e iniciativas de las

Naciones Unidas y asociados para el desarrollo y la ejecución, entre otros— empleen los 13 estudios de caso como recursos para la difusión de conocimientos.

6. La evaluación abarca el intervalo de tiempo que coincide con los dos ciclos de los planes estratégicos (2014-2017 y 2018-2021). Se han incluido las actividades de 2018 en la medida de lo posible. La evaluación examina diversas dependencias orgánicas en las sedes y en las oficinas regionales y en los países; además, analiza países que cuentan con distintos niveles de capacidad.

7. La determinación del alcance de la evaluación puso de manifiesto que existía una gran variedad de tipos de innovación en el UNICEF. Se recurrió a las siguientes categorías para estructurar las líneas de investigación:

(a) Tecnologías materiales, que se suelen denominar “innovación de productos” en el seno del UNICEF, para poder obtener resultados específicos para cada sector. Algunos ejemplos son las pruebas diagnósticas para prevenir enfermedades, los alojamientos de emergencia o las bombas de agua.

(b) Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), y en especial las tecnologías móviles, como elementos facilitadores de la gestión de la información intersectoriales, la prestación de servicios, el seguimiento del desempeño, la participación y la promoción intersectoriales.

(c) Metodologías, enfoques y procesos (tecnologías inmateriales) innovadores, como los métodos de cambio de conducta o el pensamiento de diseño, lo que permite que los programas tengan un efecto más amplio.

8. La evaluación de la organización se valió de un marco que parte de los estudios sobre la eficacia institucional a la hora de estimular y gestionar el ciclo de innovación. El marco agrupa estos temas en tres categorías generales: valores, estructuras y sistemas. Dichas esferas temáticas conforman la estructura tanto del trabajo sobre el terreno para la evaluación de la organización como de los resultados que se presentan en el informe de síntesis. Las preguntas más relevantes que se responden en la evaluación figuran tras cada uno de los temas.

9. *Valores de la organización* Las formas colectivas de pensar que moldean cómo trabaja el personal y que influyen en la cultura institucional en general, haciendo mención expresa de las actividades de innovación del UNICEF:

(a) ¿Hasta qué punto se adopta la innovación como estrategia global del UNICEF?

(b) ¿En qué medida se fomenta o incentiva el espíritu innovador en la cultura institucional?

(c) ¿Cuál es el grado de aceptación de los riesgos vinculados a buscar soluciones innovadoras en el UNICEF?

(d) Si piensa en los enfoques y las iniciativas relacionados con la innovación, ¿hasta qué punto promueven que el Gobierno y otras entidades los asuman como propios?

(e) ¿En qué medida se corresponden con las prioridades y las agendas nacionales?

(f) Si piensa en la postura de la organización en cuanto al apoyo a la innovación, ¿hasta qué punto respalda sus objetivos en materia de equidad (discapacidad, género, origen étnico)?

10. *Estructuras de la organización* El entramado institucional del UNICEF, que engloba el organigrama de la plantilla y los departamentos en toda la entidad y en cada una de las partes que la constituyen. Estas estructuras condicionan qué clase de innovaciones se producen, dónde y cuándo:

(a) ¿Hasta qué punto se cuenta con estructuras formales que respalden la innovación en las distintas partes de la organización?

(b) ¿Cómo afecta el carácter descentralizado del UNICEF a sus labores en lo tocante a la innovación? ¿Qué ventajas e inconvenientes relativos plantea el marco de esta estructura para las actividades de innovación?

(c) ¿En qué medida adopta o integra el UNICEF la innovación en sus programas?

(d) ¿Cuánto margen hay para considerar las ideas nuevas que aportan los “intraemprendedores”?

(e) ¿Con qué eficacia aprovecha el UNICEF los recursos destinados a la innovación en las distintas oficinas, divisiones y esferas?

(f) ¿Hasta qué punto favorece la innovación que el UNICEF interactúe con la industria y el sector privado?

(g) ¿Con qué eficacia aprovecha el UNICEF los recursos destinados a la innovación que proceden de fuentes variadas?

11. *Sistemas de la organización* Los procesos y redes que ayudan a que se propague la información, los conocimientos y los recursos que sustentan el trabajo del UNICEF.

(a) ¿Se desarrollan lo bastante las destrezas y los conocimientos especializados que se necesitan para las actividades de innovación? ¿Están repartidos de forma adecuada por toda la organización?

(b) ¿La capacidad del personal del UNICEF es suficiente para las tareas de dirección, promoción y orientación o asistencia técnica en el contexto de la innovación? De no ser así, ¿qué factores limitan la eficacia del desempeño?

(c) ¿Hasta qué punto se corresponde el planteamiento y la ejecución de las labores de innovación del UNICEF con los principios de la planificación y el diseño de una programación de calidad?

(d) Si piensa en las prácticas de gestión del UNICEF, ¿en qué grado facilitan que la innovación se adopte como estrategia?

(e) ¿En qué medida cubre el modelo de gestión del UNICEF las necesidades prácticas relacionadas con la innovación?

(f) ¿El enfoque del UNICEF respecto a la innovación contribuye de forma eficaz al aprendizaje en el seno de la organización (sin olvidar la información fáctica que se extrae de los “errores”)?

(g) ¿Hasta qué punto se han aprovechado los conocimientos y las perspectivas que surgen de la innovación para dar forma al enfoque programático del UNICEF?

(h) ¿Cuál es el grado de eficacia de las actividades, los resultados y las buenas prácticas relativos a las labores de innovación que se han registrado y difundido?

12. Para los estudios de caso, se utilizó un enfoque de métodos mixtos para analizar ejemplos concretos del proceso de innovación con especial atención a las cuestiones fundamentales, las lecciones aprendidas, las dificultades y los buenos resultados. Los datos se recopilaron a través de análisis, entrevistas con informantes clave y, cuando procedía, técnicas de observación y encuestas en línea. En 9 de los 13 estudios de caso, se acometían misiones sobre el terreno en países donde se estaba implantando la innovación objeto del estudio. Los métodos de acopio de datos de la evaluación de la organización comprendían las entrevistas con el personal de 25 oficinas en los países y de todas las dependencias de las oficinas regionales y las sedes, una encuesta en línea y el examen documental.

13. En general, la evaluación recurrió al enfoque de métodos mixtos con énfasis en el aspecto sumativo (para el período que va de 2014 a 2017). Las metodologías de evaluación fueron, principalmente, cualitativas y basadas en las entrevistas con informantes clave, que se vincularon a una encuesta en línea. Siempre que fue posible, la evaluación se basó en las fuentes de información internas de las que ya se disponía, como la Encuesta Mundial del Personal, los indicadores clave del desempeño relacionados con los planes estratégicos, los planes de las oficinas, los informes anuales y los datos financieros. Se hizo la máxima triangulación posible de las fuentes y los métodos.

III. Resultados de la evaluación

14. El UNICEF ha manifestado claramente su objetivo estratégico de hacer de la innovación un vehículo importante para obtener resultados para los niños en el período 2014-2021. No obstante, dicho objetivo estratégico no se ha puesto en ejecución en el grado necesario para marcar un rumbo que atañe a toda la organización. La implantación de la innovación como estrategia en el seno del UNICEF sigue siendo relativamente limitada, según señalan las oficinas en los países; solo algo más de la mitad de ellas afirma haberla adoptado total o parcialmente. Además, las Encuestas Mundiales del Personal de los últimos años indican que el personal tiene la impresión de que, cuando se les insta a innovar, no se hace sin reservas.

15. Aunque hay elementos de la cultura de la innovación presentes en todas las partes del UNICEF, existen obstáculos que dificultan que esta cultura se extienda y sea más eficaz. Al preguntar a los entrevistados por ellos, el obstáculo considerable que se mencionó en más ocasiones fue la reticencia a correr riesgos.

16. Las expectativas de los proveedores de financiación en cuanto a los resultados influyen poderosamente en las consideraciones relativas al riesgo. Cabe destacar que el personal dio a entender que, en general, era necesario que sacaran adelante cualquier idea innovadora (es decir, que encontraran los fondos, pusieran a prueba su hipótesis y lograran que diera algunos frutos) antes de que la oficina o departamento en el que trabajaban les asignara recursos sustanciales.

17. Tener en cuenta el contexto en el que trabajan las distintas oficinas regionales y en los países resultó ser un factor vital (o lo que es lo mismo, el tipo de relaciones que se establecen con los Gobiernos nacionales y otros asociados, así como la capacidad de las oficinas para realizar y financiar actividades de innovación). La experiencia de la colaboración entre el UNICEF y los asociados de los programas en los países ilustra que es imprescindible prestar especial atención a las cuestiones relacionadas con la asunción de los proyectos como propios, lo cual abarca la planificación de los recursos y el tiempo necesarios para que se transfiera por completo la titularidad de las iniciativas y para mantener esa capacidad.

18. El UNICEF cuenta con tres estructuras principales que tienen competencias claras en materia de innovación: la dependencia de innovación de la División de Suministros, la Oficina de Innovación y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. En asuntos de innovación, todas ellas asumen amplias responsabilidades que cambian con el tiempo. Se diferencian en la forma de abordar la evaluación del riesgo, los métodos de gestión de proyectos y las estructuras de gobernanza. El personal no está muy al tanto de estas estructuras y de su capacidad para respaldar las ideas innovadoras. La evaluación constató que había un cierto escepticismo y malestar entre los funcionarios con respecto a la forma en que las actividades de innovación se articulan en la actualidad. Una gran cantidad de integrantes de la plantilla opinaba que crear una única oficina denominada “de innovación” era un paso hacia la centralización. Muchas de las personas que

respondieron a la encuesta consideraban que la Oficina de Innovación estaba alejada de las necesidades y prioridades que se plantean sobre el terreno.

19. El carácter eminentemente descentralizado del UNICEF es una particularidad importante del entramado de la organización. En consonancia con este hecho, una gran parte de la innovación en el seno del UNICEF se produce de manera dispersa fuera de las estructuras de innovación que cuentan con el reconocimiento oficial. Las oficinas en los países están en condiciones de concebir soluciones que tengan en cuenta el contexto local y que sean compatibles con las prioridades nacionales, además de poder incorporar dichas soluciones a los planes y sistemas a escala nacional. La estructura descentralizada también dificulta que las ideas pasen por los distintos niveles jerárquicos y la responsabilidad de recaudar fondos recae sobre todo sobre el personal de las oficinas de los países.

20. Se descubrió que varios factores daban como resultado una “proyectización”; es decir, que el enfoque para la innovación sea fragmentario e implique pequeñas cantidades de dinero, ciclos de financiación cortos, un gran movimiento de personal y una escasa transferencia de conocimientos. El cometido del representante adjunto resultó ser decisivo para fomentar la innovación. Por norma general, se consideraba que la antigüedad de los miembros del personal era un factor coadyuvante que les permitía innovar.

21. Las personas entrevistadas tanto de las oficinas regionales como de las de los países opinaban que las dependencias centrales podrían prestarles un apoyo más eficaz si desempeñaran funciones de mediación o traducción en las actividades de innovación, si intermediaran por ellos en las relaciones con expertos competentes y si sustentaran las labores de recaudación de fondos destinados a innovar. Hasta el momento, la metodología del UNICEF para respaldar las actividades de innovación de las oficinas en los países no ha sido sistemática.

22. La organización tiene una larga trayectoria de apoyo a la concepción, la puesta a prueba y la incorporación de innovaciones. En los casos que se resumen, algunos de los factores que afectan a las probabilidades de éxito son la existencia de una política o marco; las capacidades tanto de las personas como de los sistemas que, con el tiempo, estarán a cargo de la innovación; y la presencia de un proveedor de financiación que se proponga ampliar el alcance de las actividades de innovación. La experiencia del UNICEF en la incorporación de las innovaciones deja patente la facultad de actualizarlas a lo largo del ciclo: desde el diálogo sobre políticas a nivel global que cubran las necesidades prioritarias a la prueba y el perfeccionamiento de las soluciones, pasando por el trabajo a través de asociados —entre los que destaca el Gobierno— y la implantación y la integración de las soluciones.

23. El UNICEF ha hecho grandes avances en lo referente a implicar a asociados del sector privado para que presten apoyo a las actividades de innovación; para ello, recurrió a su reputación, su cuota de mercado, su poder adquisitivo y a las relaciones consolidadas con proveedores. Uno de los puntos fuertes es el uso que hace la División de Suministros de los perfiles de productos específicos para concretar las necesidades e incentivar las innovaciones en el campo de la investigación y el desarrollo por parte de los posibles proveedores. No obstante, y con algunas excepciones destacadas, parece que las oficinas en los países no obtienen tan buenos resultados cuando potencian las alianzas en materia de innovación con empresas nacionales del sector privado, y surgen dudas sobre las respectivas funciones de la oficina en el país, de las sedes y de los comités nacionales. A medida que cambian las labores de innovación del UNICEF, se establecen contactos con nuevos asociados y se forjan nuevos tipos de alianzas. Las personas a las que se entrevistó mostraron su preocupación ante la posibilidad de que el UNICEF no estuviera lo suficientemente preparado para evaluar el riesgo antes de pasar a trabajar en cuestiones emergentes, e

instaron a la organización a que redactase unas directrices para los ámbitos prioritarios, como la biometría.

24. En la actualidad, el UNICEF no tiene una noción completa de las capacidades del personal interno en lo tocante a la innovación, sobre todo en las oficinas sin competencias formales en este campo. No está del todo claro si su modelo de dotación de personal relacionado con la capacidad de innovación tiene como objetivo concentrar las actividades y destrezas de innovación en determinados equipos especializados o si intenta hacer de la innovación un elemento esencial de toda la plantilla. Algunas de las dificultades a la hora de que haya una dotación apropiada de personal con vistas a la innovación son el recurso a consultores a corto plazo, la rotación y el movimiento de trabajadores y las descripciones poco concretas de funciones. Puede que se necesiten distintos perfiles de competencias para cubrir las necesidades de los programas. Se han reconocido las ventajas de que los equipos cuenten con un integrante que aporte conocimientos, experiencia y destrezas relacionadas con la innovación.

25. El personal opina que la estructura jerárquica de la organización influye en su enfoque con respecto a la innovación. Cabe destacar el papel clave de los funcionarios de categoría superior al fijar la tónica de los niveles más altos en lo referente a la innovación.

26. Los sistemas centralizados de dirección consagrados a la planificación de los programas y la gestión basada en los resultados apenas si tienen en cuenta la innovación. Los sistemas internos de gestión financiera ofrecen escasa información sobre los gastos presupuestados y efectivos en innovación. A raíz de esto, la dirección del UNICEF no tiene ahora mismo una visión general, clara e integral de los gastos en innovación, ya sea en cada una de las dependencias orgánicas o en su conjunto. Esta circunstancia menoscaba su capacidad para planear y hacer un seguimiento de los recursos que se emplean en las actividades de innovación, así como de analizar el desempeño y determinar dónde y cómo utilizar los recursos de innovación del mejor modo posible.

27. En el seno de la organización, hay criterios divergentes sobre las actividades de innovación a las que el UNICEF debería dedicar más esfuerzos; las mayores diferencias de opiniones se encuentran entre priorizar las tecnologías de eficacia probada que ya están disponibles y necesitan que se las integre sistemáticamente o concentrarse en las que están en una etapa temprana y exigen desarrollo. Otros organismos han recurrido a un enfoque de gestión de carteras para alcanzar un equilibrio entre ambas posturas. La ausencia de un mensaje claro sobre estas cuestiones por parte de la dirección se ha traducido en la aparición de tensiones entre equipos que intervienen en la innovación y en que la eficacia y la eficiencia de las actividades de innovación corra peligro.

28. A pesar de que existen diversos foros para difundir información, todavía hay margen para que el UNICEF logre que el registro, la documentación y la divulgación de las lecciones aprendidas en materia de innovación sea más sistemático. En la actualidad, la falta de dicha gestión del conocimiento restringe la capacidad de la institución para aprender de sus aciertos y errores. Este problema se ve agravado por la reticencia a hacer hincapié de forma más amplia en los fallos que se observan, incluso cuando hacerlo ofrecería una gran oportunidad para aprender de ellos y potenciaría la eficacia en el futuro.

IV. Conclusiones

Valores de la organización

29. A efectos de la evaluación, los valores se definen como las formas colectivas de pensar que moldean el método de trabajo de una organización. Con objeto de juzgar la función de los valores del UNICEF a la hora de respaldar la innovación, la evaluación analizó, entre otros, los siguientes factores: a) el grado de claridad estratégica sobre la innovación y hasta qué punto se adopta dicha estrategia; b) si la cultura institucional incentiva el espíritu innovador y los riesgos que implica; y c) cómo se usan los enfoques destinados a forjar alianzas con los países donde se ejecuta un programa para promover que el Gobierno y otras entidades lo asuman como propio.

30. En cuanto a los valores de la organización, se descubrió que el UNICEF había manifestado claramente su objetivo estratégico al hacer de la innovación un factor esencial de los planes estratégicos que abarcan el período 2014-2021.

31. Sin embargo, la información de que se dispone apunta a que, en general, la ejecución propiamente dicha es deficiente. A juicio de los datos de los indicadores clave del desempeño, poco más de la mitad de las oficinas en los países (el 55%) manifestó que la innovación se había adoptado como estrategia (2017). Asimismo, a tenor de los resultados de la Encuesta Mundial del Personal de 2018, solo algo más de la mitad del personal (el 55%) afirmó estar de acuerdo o muy de acuerdo con la idea de que la oficina en la que trabajaba respaldaba las ideas novedosas y las innovaciones.

32. Parece que algunos aspectos de la cultura institucional suponen un obstáculo para la innovación. Según numerosas fuentes, el personal opina que prácticamente no se asumen riesgos ni se aceptan los fracasos. Solo un tercio de las personas que cumplimentaron la encuesta en línea pensaba que la organización insta a la plantilla a asumir riesgos con objeto de innovar, y un porcentaje semejante señaló que las oficinas en los países donde trabajaban daban cabida al diálogo sobre los errores y a la posibilidad de aprender de ellos. Algunos encuestados indicaron que las condiciones de financiación de los donantes contribuían a la baja tolerancia al riesgo. A pesar de ello, el grueso de las pruebas denotaba que la existencia de una serie de prácticas de gestión arraigadas era un escollo más pronunciado.

33. No había un consenso con respecto al grado de apoyo a la innovación por parte de la dirección. En los casos en los que los trabajadores tenían la impresión de que podían innovar, que sus supervisores directos los respaldaran era un factor esencial. En tales circunstancias, se atribuye a los directivos el mérito de crear el “espacio” para las innovaciones. En el ámbito nacional, los cometidos del representante y el representante adjunto tienen una influencia crucial en la percepción de la innovación que tiene el personal y en su capacidad para trabajar en aras de lograrla.

34. Es un obstáculo que la plantilla todavía se vea obligada a llevar a cabo procesos lentos relacionados con la recaudación de fondos, la contratación de personal y las adquisiciones. Si bien estos procedimientos pueden funcionar cuando se trata de los asociados habituales (es decir, los ministerios competentes), no son adecuados para interactuar con el sector privado, que tal vez requiera procesos más ágiles. Además, las labores de innovación se suelen considerar como “algo añadido” que se desarrolla de forma paralela a la programación ordinaria.

35. Otro obstáculo considerable que dificulta los avances son las diferencias de criterio entre el personal en cuanto a lo que supone la innovación. Hasta cierto punto, la escasa visión común que comparten se centra en el papel de las tecnologías en las labores de innovación del UNICEF. Muchos encuestados opinaban que la

organización había acabado concentrando demasiados esfuerzos en las tecnologías — sobre todo en las digitales— como encarnación de la innovación, algo que iba en detrimento de los demás enfoques posibles, como la innovación de productos o las metodologías de programación.

36. El UNICEF podría tener en cuenta de forma más sistemática el contexto en el que las oficinas regionales y las oficinas en los países desempeñan sus tareas. Es imprescindible conocer el ecosistema de innovación del que forma parte la organización, y el personal debería recibir apoyo para evaluar dicho ecosistema y trabajar en él con las personas, los procesos y los recursos que necesite para ello.

37. La experiencia de la colaboración entre el UNICEF y los asociados de los programas en los países ilustra que es fundamental prestar especial atención a las cuestiones relacionadas con la asunción de los proyectos como propios, lo cual abarca la planificación de las medidas, el tiempo y los recursos indispensables para conseguirlo. Asimismo, la planificación ha de estudiar y tener en cuenta las capacidades de los sistemas que son necesarias para implantar por completo las innovaciones, sin olvidar que es posible que haya que reforzar dichas capacidades y el tiempo y los recursos que esto requerirá.

Estructuras de la organización

38. A efectos de la evaluación, las estructuras se definen como el entramado institucional del UNICEF, que engloba el espacio físico que ocupa, su gobernanza y su administración, así como el organigrama formal e informal de la plantilla y los departamentos en toda la entidad. Estas estructuras condicionan qué clase de innovaciones se producen, dónde y cuándo. La recopilación de datos concernió a las oficinas y dependencias que tenían competencias en materia de innovación (o lo que es lo mismo, la Oficina de Innovación, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la dependencia de innovación de la División de Suministros), así como a un conjunto más amplio de estructuras que impulsan y respaldan la innovación a todos los niveles. Se hizo hincapié en las configuraciones internas; los acuerdos externos, como las alianzas, se incluyeron solo hasta cierto punto.

39. Durante el lapso de tiempo que abarca la evaluación, las tres dependencias que tienen competencias en materia de innovación (la Oficina de Innovación, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la dependencia de innovación de la División de Suministros) han atravesado cambios notables. Al comenzar el período 2018-2021, las estrategias y los planes de gestión de las oficinas de dichas dependencias ponen de manifiesto sus distintas formas de abordar cuestiones como la gestión del riesgo y la gobernanza, además de los cambios de rumbo que se fundamentan en el Plan Estratégico del UNICEF y en las nuevas prioridades (es decir, la estrategia de TIC y la estrategia de productos y mercados de la División de Suministros). A medida que estos cambios se hagan realidad, será importante aclarar y difundir cuáles son los nuevos cometidos de estas dependencias y su conexión con otras dependencias que hayan asumido competencias en materia de innovación de manera oficial.

40. En general, el personal no está muy al tanto de estas estructuras y de su capacidad para respaldar las ideas innovadoras. Además, los resultados dan a entender que es necesario realizar una inversión mucho mayor para que las labores de innovación de dichas estructuras se conviertan en programas susceptibles de ampliarse.

41. Si bien la Oficina de Innovación goza de una valoración positiva gracias a su capacidad para ser imaginativos, las personas que respondieron a la encuesta expusieron que sus prácticas eran poco transparentes en varios aspectos y no parecían coherentes con las prioridades sobre el terreno. Estaba claro que algunos entrevistados

esperaban que la oficina, que se había establecido hacía muy poco, les orientase en lo tocante a las relaciones con posibles donantes y asociados (también con los del sector privado y los que tienen ánimo de lucro) y en las actividades de innovación comprendidas en los programas de sus países.

42. El carácter eminentemente descentralizado del UNICEF en lo que se refiere a la innovación es quizás la particularidad más importante del entramado de la organización. En consonancia con este hecho, una gran parte de la innovación en el seno del UNICEF se produce de manera dispersa fuera de las estructuras de innovación que cuentan con el reconocimiento oficial. Durante los últimos años, esta estructura descentralizada ha favorecido y ha menoscabado las actividades de innovación de diversas formas. Las ventajas importantes que aporta dicha estructura son, entre otras, que se establecen alianzas sólidas con agentes nacionales, se está al tanto sobre las situaciones que se dan en el país y se conocen las necesidades de las partes interesadas. Por norma general, las oficinas del UNICEF en los países son las más indicadas para, teniendo en cuenta el contexto local, concebir soluciones a los problemas, hacerlas compatibles con las prioridades nacionales e incorporarlas a los planes y sistemas a escala nacional.

43. Sin embargo, este tipo de estructura también dificulta que las ideas pasen por los distintos niveles jerárquicos y la responsabilidad de recaudar fondos recae en mayor medida sobre el personal de las oficinas de los países. Estos factores pueden desembocar en una “proyectización”; es decir, que el enfoque de la organización para abordar la innovación sea fragmentario e implique pequeñas cantidades de dinero, ciclos de financiación cortos, un gran movimiento de personal y una escasa transferencia de conocimientos. Para la plantilla de las oficinas en los países, ayudar a desarrollar una innovación, demostrar su eficacia y entonces carecer de fondos para implantarla a gran escala es sumamente frustrante.

44. Muchas personas admitieron que, en cuanto al apoyo que se presta a las oficinas en los países, lo que es bueno para una no sería adecuado para todas y que sería necesario idear soluciones distintas a partir de una evaluación de las necesidades. El cometido de los representantes adjuntos resultó ser particularmente decisivo para fomentar la innovación, establecer una cooperación intersectorial e incorporar a los programas las nuevas formas de actuar.

45. Los funcionarios entrevistados tanto de las oficinas regionales como de las de los países opinaban que las dependencias centrales podrían prestarles un apoyo más eficaz si desempeñaran funciones de mediación o traducción en las actividades de innovación, si intermediaran por ellos en las relaciones con expertos competentes del campo de la innovación y si sustentaran las labores de recaudación de fondos destinados a innovar.

46. La organización tiene una dilatada experiencia en el apoyo a la concepción, la puesta a prueba y la incorporación de innovaciones. En los casos que se analizaron, algunos de los factores contextuales que repercutían notablemente en el apoyo del UNICEF a la incorporación de una innovación eran la existencia de una política o marco; las capacidades tanto de las personas como de los sistemas que, con el tiempo, se harían cargo de dicha innovación; y la presencia de un proveedor de financiación que se proponga ampliar el alcance de las actividades de innovación.

47. A medida que las labores de innovación del UNICEF avanzan y la organización asume los retos que surjan en este ámbito, será importante contar con nuevos asociados. Se está recurriendo a nuevos tipos de alianzas para involucrar al sector privado a través de, por ejemplo, iniciativas de cooperación prioritaria con valores comunes. Los entrevistados mostraron su preocupación ante la posibilidad de que el UNICEF (en este caso, las oficinas en los países) no estuviera lo suficientemente

preparado para evaluar el riesgo antes de empezar a trabajar en las esferas de la protección de datos o la identidad digital soberana.

48. Durante el período entre 2014 y 2017 se produjeron una serie de cambios en las estructuras de innovación. No obstante, muchos funcionarios están descontentos con el organigrama institucional actual y hay un gran interés por que se produzcan modificaciones de la configuración interna del UNICEF con el objetivo de remediar muchos de los problemas que se detectaron a lo largo de la evaluación. Para ello, en la última etapa de la evaluación, se crearon alternativas en lo que respecta a las estructuras para su examen por parte de la organización. Dichas opciones se exponen más adelante, en las recomendaciones.

Sistemas de la organización

49. A efectos de la evaluación, los sistemas de la organización se definen como los procesos y redes que ayudan a que se propague la información, los conocimientos y los recursos que sustentan el trabajo del UNICEF, también en lo que respecta a la innovación. Estos sistemas engloban tanto los aspectos relacionados con los recursos humanos —por ejemplo, la capacidad de dotación de personal y los sistemas y prácticas de gestión— como la gestión del conocimiento y los sistemas orientados a obtener, movilizar y administrar la financiación vinculada a la innovación. En cierto sentido, esta temática resultó la más difícil de evaluar, puesto que muchos de los sistemas de información vigentes no pueden hacer un desglose útil que llegue a la escala de una estrategia concreta como es la innovación.

50. El UNICEF no deja del todo claro lo que pretende con su modelo de dotación de personal relacionado con la capacidad de innovación y si tiene como objetivo concentrar las actividades y destrezas de innovación en determinados equipos especializados o si intenta hacer de la innovación un elemento esencial de toda la plantilla. Las personas que han participado en la encuesta han reconocido las ventajas de que los equipos cuenten con un integrante que aporte conocimientos, experiencia y destrezas relacionadas con la innovación. Mencionaron diversos perfiles de competencias que contribuirían más al desarrollo de innovaciones en el seno del UNICEF; algunos de ellos podrían potenciarse entre el personal actual. No obstante, hasta el momento, las labores de innovación han dependido en gran medida del trabajo de consultores ajenos a la organización que firman acuerdos de corta duración. Todavía no se han estudiado las cuestiones que plantea el optar por externalizar estas funciones frente a internalizarlas.

51. Durante el período 2014-2017, la innovación recibió un tratamiento semejante a otras estrategias de ejecución consolidadas (inclusión en la codificación de los gastos, indicadores clave del desempeño y modelos de informes anuales). Sin embargo, las directrices sobre estas estrategias y otros sistemas de dirección dedicados a la planificación de los programas y la gestión basada en los resultados (es decir, los documentos de los programas por países y los informes anuales) apenas si tienen en cuenta la innovación. Con esta orientación limitada que se ofrece al personal, se reduce la capacidad que tienen incluso las prácticas de gestión más eficaces para incorporar conductas y enfoques innovadores, y, por consiguiente, para respaldar las actividades de innovación.

52. Un tema que surgió de forma reiterada durante el trabajo sobre el terreno para la evaluación fue la percepción de que el estilo de gestión de la organización, que tiene un carácter muy jerárquico, repercutía en su enfoque con respecto a la innovación. Cabe destacar el papel clave de los funcionarios de categoría superior que trabajan en un amplio abanico de dependencias orgánicas (en particular los representantes, los representantes adjuntos y los directores) al fijar la tónica de los niveles más altos en lo referente a la innovación. El hecho de que la mayor parte del personal del UNICEF opina que no está claro cuál es su función en materia de

innovación es la confirmación de que estas cuestiones todavía no han recibido la atención adecuada. Este problema se ve agravado por la falta de hincapié en un enfoque de gestión matricial, que podría reducir la compartimentación y la presencia de estructuras sumamente jerárquicas para tomar decisiones.

53. En el seno de la organización, hay criterios divergentes sobre las actividades de innovación a las que el UNICEF debería dedicar más esfuerzos; las mayores diferencias de opiniones se encuentran entre priorizar las tecnologías de eficacia probada que ya están disponibles y necesitan ampliarse o concentrarse en las que están en una etapa temprana y exigen desarrollo. Para otros organismos, el enfoque de gestión de carteras es una herramienta que les permite alcanzar un equilibrio entre ambas posturas. Recurrir a esta metodología podría ayudar al UNICEF a garantizar que sus recursos están armonizados con sus prioridades estratégicas, sus ventajas comparativas y lo singular de su situación.

54. A pesar de que existen diversos foros para difundir información, todavía hay margen para que el UNICEF logre que el registro, la documentación y la divulgación de las lecciones en materia de innovación sea más sistemático. En la actualidad, la falta de dicha gestión del conocimiento y de circuitos de retroalimentación restringe la capacidad de la institución para aprender de sus aciertos y errores. Este problema se ve agravado por la reticencia a hacer hincapié de forma más amplia en los fallos que se observan, incluso cuando hacerlo ofrecería una gran oportunidad para aprender de ellos y potenciaría la eficacia en el futuro. Una buena práctica sería hacer un repaso de los procesos estructurados de documentación, tales como los que emplea la Junta de Examen de Políticas de Innovación de la dependencia de innovación de la División de Suministros.

55. Los implicados en la toma de decisiones sobre recursos constataron que los sistemas internos de gestión financiera del UNICEF ofrecen escasa información sobre los gastos presupuestados y efectivos en innovación. Los datos más precisos de que se dispone indican que el gasto en innovación se triplicó entre 2014 y 2017, pasando de 14 millones de dólares a 44. No obstante, el sistema que subyace a estas cifras no permite que la dirección del UNICEF elabore fácilmente un presupuesto para la innovación detallado y con miras al futuro ni un análisis financiero exhaustivo y retrospectivo. Como consecuencia de esto, es difícil que la dirección se forme una perspectiva general clara sobre el gasto en innovación en el seno de la organización, y todavía más que tenga conocimiento de la solidez (o de su ausencia) del presupuesto de innovación de una oficina o dependencia en concreto.

56. El UNICEF tiene la capacidad de proporcionar y movilizar una gran cuantía de fondos destinados a la innovación y tiene varios frentes importantes abiertos para afianzar recursos externos que respalden las iniciativas de este ámbito que benefician a los niños. Estas intervenciones están adoptando nuevas formas, tales como la puesta en marcha de iniciativas de cooperación prioritaria con valores comunes, las consultas sobre productos con entidades de la industria y la modificación del mercado. Para poder perfeccionar los distintos enfoques, es imprescindible seguir de cerca estas coyunturas.

57. A pesar de estas diligencias, es evidente que existen trabas para conseguir financiación para la innovación. La mayor parte del personal del UNICEF cree que la innovación no cuenta con recursos suficientes y que los procesos para acceder a fondos destinados a este fin no son lo suficientemente claros.

Cuadro 2
Elementos de la valoración de la evaluación

<i>Valoración de la evaluación</i>	
Valores de la organización	<ul style="list-style-type: none"> – Claridad estratégica sobre la innovación y hasta qué punto se adopta dicha estrategia – La cultura institucional incentiva el espíritu innovador, que cuenta con el respaldo que proporciona el deseo de asumir riesgos – Correspondencia con el contexto y las prioridades del país y fomento de la asunción de los proyectos como propios
Estructuras de la organización	<ul style="list-style-type: none"> – Entramado institucional del UNICEF, que engloba el espacio físico que ocupa, su gobernanza y su administración para apoyar o facilitar las actividades de innovación – El organigrama formal e informal de la plantilla y los departamentos en toda la entidad repercute en la implantación de las innovaciones – “Modelos” de incorporación de innovaciones en el seno de la organización – Carácter descentralizado del UNICEF y sus ventajas e inconvenientes relativos para las actividades de innovación – Aprovechamiento de los recursos destinados a la innovación en las distintas oficinas, divisiones y esferas – La colaboración con la industria y el sector privado favorece la innovación
Sistemas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> – Aspectos relacionados con los recursos humanos, como la capacidad de dotación de personal y los sistemas y prácticas de gestión que apoyan o posibilitan la innovación – Procedimientos y sistemas de planificación y programación, presupuestación, seguimiento y gestión del conocimiento

V. Recomendaciones

Esfera de recomendación 1: Diseñar una visión estratégica común y un enfoque estratégico que remedien de manera directa las limitaciones cruciales de la metodología vigente y que impulsen la adopción de decisiones en toda la organización.

58. El UNICEF merece ser felicitado por manifestar claramente su propósito de hacer de la innovación un vehículo para lograr resultados para los niños. Sin embargo, la organización podría estar más cohesionada y lograr repercusiones de mayor calado si adoptara una visión y un enfoque estratégicos que partieran de una postura común respecto a los problemas más importantes y que sentaran las bases de la toma de decisiones en todos sus niveles. La visión y el enfoque estratégicos del UNICEF deben recoger consideraciones y principios en materia de innovación en situaciones humanitarias.

59. El enfoque ha de dar una respuesta directa a los obstáculos e impedimentos fundamentales que dificultan la innovación mediante la definición de las posturas del conjunto de la institución en cuanto a:

(a) La reticencia a asumir riesgos, que supone una traba considerable para innovar.

(b) La forma en la que contribuyen a la innovación las distintas partes de la organización.

(c) La firme determinación de aumentar la transparencia de las funciones de gobernanza o supervisión y de adopción de decisiones en el seno de las dependencias especializadas en innovación.

(d) La adaptación para su uso general de enfoques y procesos normalizados que se basan en las buenas prácticas que ya se siguen en algunas partes de la organización.

(e) La transparencia de las necesidades de personal a medio y largo plazo para que la innovación pueda ponerse en ejecución como estrategia básica.

(f) Prestar más atención al aprendizaje y la asimilación e invertir más recursos en ellos.

Esfera de recomendación 2: Tomar medidas con respecto a los cambios estructurales que se necesitan a fin de promover que la innovación sea un vehículo para lograr resultados para los niños.

60. Durante el período entre 2014 y 2017 se produjeron una multitud de cambios en las estructuras de innovación. No obstante, muchos funcionarios están descontentos con el organigrama institucional actual y parece haber un gran interés por que se produzcan modificaciones de la configuración interna del UNICEF para remediar muchos de los problemas que se detectaron en la evaluación. Para ello, en la última etapa de la evaluación, se crearon alternativas para su examen por parte de la organización. Algunos de los elementos clave que se desprenden de estas alternativas son:

61. En el marco de los ajustes de su estructura, el UNICEF debe mantener el equilibrio entre los entramados centralizados y descentralizados y sus respectivas fortalezas y funciones. La organización tiene puntos fuertes singulares gracias a su estructura descentralizada y a la solidez de las capacidades colectivas en los niveles centralizados. Es imprescindible prestar mucha atención al plano local en lo tocante a las ideas, los proyectos y los productos que hay que priorizar y a cómo ampliar su alcance. Al mismo tiempo, es necesario que haya dependencias centrales bien establecidas para aprovechar la fuerza de todo el sistema al aprender tanto de los aciertos como de los errores en todos los entornos y al trabajar en aras de enfoques sistematizados y que se puedan reproducir.

62. Para establecer una visión estratégica clara y gestionar la amplia cartera de innovaciones, es esencial crear un puesto directivo superior de la categoría del Director Ejecutivo Adjunto para supervisar las diversas facetas del programa de la organización. La persona que ocupase este puesto sería la responsable directa de los distintos aspectos de la cartera de innovaciones —en especial, de los nuevos equipos de servicios de asistencia a la innovación— y de hacer las veces de coordinadora de la gestión matricial de las capacidades y los recursos del campo de la innovación en todo el UNICEF. También tendría el cometido de colaborar estrechamente con los directivos de los sistemas internos (como la presupuestación y la contratación de personal) para perfeccionar las adaptaciones que exige la innovación.

63. Además, deberían crearse equipos de servicios de asistencia a la innovación que se ocupen de la gestión y priorización de las carteras, así como de desarrollar y facilitar marcos; útiles y procesos; y servicios de seguimiento, evaluación, difusión de información, aprendizaje y retroalimentación. Estos equipos prestarían apoyo a las oficinas en los países en todo un abanico de iniciativas, como la búsqueda y la implicación de asociados nuevos o desconocidos (por ejemplo, empresas locales del sector de las telecomunicaciones), la forja de alianzas (como las iniciativas de cooperación con valores comunes o la financiación innovadora), las cuestiones

relacionadas con los sistemas y las oportunidades de financiación (por ejemplo, encontrar fuentes y opciones de financiación para distintos tipos de procesos de innovación y en sus diversas etapas).

64. En la actualidad, las funciones y responsabilidades de las dependencias que tienen competencias en materia de innovación no están claras y es posible que haya solapamientos. Por lo tanto, y como parte de los cambios estructurales que se proponen, la dirección del ámbito de la innovación digital debería depender de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, que también debería aunar a las diversas secciones de las sedes que se dedican a la innovación digital. Hay que adoptar las medidas adecuadas para paliar cualquier repercusión negativa que pudiera traer aparejada esta recomendación para otras funciones básicas de la División.

65. Es necesario que haya personal especializado en innovación en las oficinas en los países —sobre todo en programas de gran o mediana envergadura— y en las oficinas regionales. Por norma general, el papel que desempeñan los especialistas regionales en tecnología para el desarrollo goza de amplio reconocimiento y consideración, y debería servir de modelo. Lo ideal es que la plantilla dedicada a la innovación estuviera a cargo del representante adjunto, para garantizar que el programa es pertinente y la participación de los distintos sectores. Para este tipo de apoyo no existe un único modelo válido en todas las circunstancias: las actividades tienen que adaptarse al contexto concreto de cada país y de las oficinas nacionales. El UNICEF también debe velar por que se entienda bien el entorno en el que se desarrollan las innovaciones, además de lograr que haya un sentido de la titularidad y de adelantarse a las necesidades de expansión, traspaso y salida.

Esfera de recomendación 3: Recurrir a un enfoque de gestión de carteras para la innovación

66. El UNICEF no ha aclarado todavía qué hace que sus estructuras y recursos singulares estén en condiciones inmejorables para facilitar la innovación y la ampliación; si se priorizan las tecnologías de eficacia probada que ya están disponibles y necesitan ampliarse o si se concentran en las que están en una etapa temprana y exigen desarrollo. La organización ha de emplear un enfoque de gestión de carteras para garantizar que sus recursos están armonizados con sus prioridades estratégicas, sus ventajas comparativas y el nivel de riesgo que considera aceptable. Este tipo de metodología debería contribuir a atenuar o evitar la “proyectización”; es decir, que la organización adopte un enfoque fragmentario para abordar la innovación y que las pequeñas cantidades de dinero, los ciclos de financiación cortos, el gran movimiento de personal y la escasa transferencia de conocimientos sean moneda corriente. El enfoque de gestión de carteras tiene que ser uno en el que el tiempo y los recursos asignados a las actividades de innovación se ponderen como corresponda. La gestión de carteras fundamenta la toma de decisiones al delimitar quién hace qué labores de innovación en la organización, qué recursos se consumen y qué resultados se cuantifican.

VI. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

Toma nota de los siguientes documentos presentados a la Junta Ejecutiva en el primer período ordinario de sesiones de 2020: Evaluación de la innovación en la labor del UNICEF, su resumen ([E/ICEF/2020/3](#)) y la respuesta de la administración ([E/ICEF/2020/4](#)).

Anexo**Evaluación de la innovación en la labor del UNICEF**

Debido a limitaciones de espacio, en el presente anexo no se ha incluido el informe de evaluación titulado “Evaluación de la innovación en la labor del UNICEF”. El informe se encuentra disponible en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF:

https://www.unicef.org/evaldatabase/index_61171.html
