



Consejo Económico y Social

Distr. general
27 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*

Respuesta de la administración al informe de evaluación de UNICEF

Evaluación de la innovación en la labor del UNICEF

Resumen

En el presente informe se ofrece una perspectiva general de la respuesta del UNICEF a la evaluación de la innovación en la labor del UNICEF, que se completó en 2019, y se resumen las medidas adoptadas por el Fondo para aplicar las recomendaciones.

En la sección III se detallan los elementos de un proyecto de decisión que se somete al examen de la Junta Ejecutiva.

* E/ICEF/2020/1.

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



I. Reseña

1. Sobre la base del examen de estudios de caso, una evaluación institucional y una síntesis de las conclusiones, la evaluación sobre innovación en la labor del UNICEF pretendía determinar si el Fondo era capaz de utilizar la innovación como estrategia clave de cara a la consecución de los resultados y objetivos definidos en sus planes estratégicos para 2014-2017 y 2018-2021. Tanto el proceso como el resultado de la evaluación obtuvieron respuestas positivas entre los miembros del Fondo, quienes destacaron la profesionalidad con la que se había gestionado la evaluación y la colaboración sistemática con el grupo de referencia y las partes interesadas pertinentes en los momentos más importantes del ejercicio.
2. La evaluación concluyó que se habían realizado progresos notables en varios componentes clave necesarios para impulsar la innovación dentro del UNICEF. Sin embargo, también observó que quedaban bastantes temas por tratar y que se necesitan cambios, en especial en los ámbitos identificados como obstáculos o barreras a la innovación.
3. El UNICEF está de acuerdo con las conclusiones principales de la evaluación, como la necesidad del Fondo de: a) elaborar una estrategia de innovación global; b) definir qué quiere conseguir con esa estrategia; c) solucionar los obstáculos y las barreras más importantes que dificultan la innovación; d) aumentar la inversión destinada a convertir la labor sobre innovación en programas de ampliación a fin de incrementar el impacto; y e) abordar la cultura institucional como obstáculo.
4. El UNICEF ha aceptado todas las recomendaciones y ha comenzado a trabajar en un plan de acción con prioridades a fin de finalizar y ejecutar una estrategia mundial y aplicar los cambios requeridos de estructura institucional, capital humano, tecnología y recursos.

II. Principales recomendaciones de evaluación y respuesta de la administración del UNICEF

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
Recomendación 1 de la evaluación Formular una visión estratégica y un enfoque comunes que hagan frente de manera directa a las limitaciones fundamentales del enfoque actual y orienten la toma de decisiones en el Fondo. El UNICEF merece ser elogiado por comunicar con claridad su intención de utilizar la innovación como medio para obtener resultados a favor de la infancia. Sin embargo, el Fondo puede aumentar la coherencia y el impacto institucionales mediante el establecimiento de un enfoque y una visión estratégica que se apoyen en el conocimiento común sobre los desafíos prioritarios y fundamenten la adopción de decisiones en toda la organización. La visión estratégica y el enfoque del UNICEF deben contener consideraciones y principios relativos a la innovación en contextos humanitarios. A fin de solucionar de manera directa los obstáculos y las barreras principales contra la innovación, el enfoque debe definir el posicionamiento del UNICEF respecto de los asuntos siguientes: a) falta de disposición para arriesgar como principal barrera contra la innovación; b) cómo las diferentes partes del Fondo contribuyen a la innovación; c) compromiso con una mayor transparencia de las funciones de gobernanza o supervisión y toma de decisiones en las unidades dedicadas a la innovación; d) se deberían adoptar enfoques y procesos más normalizados, de acuerdo con las buenas prácticas ya utilizadas en algunas secciones del Fondo, y adaptarlos para ampliar su utilización; e) claridad sobre las necesidades a mediano y largo plazo del personal para permitir la implementación de la innovación como estrategia central; y f) mayor atención a la formación y la asimilación, y mayor inversión en estos temas. Respuesta de la administración: de acuerdo El UNICEF está de acuerdo con la necesidad de formular una visión y estrategia de orientación para la innovación institucional aplicable a todo el Fondo. La estrategia especificará la función que se espera que desempeñe cada parte de la organización en relación con la innovación (incluida la responsabilidad sobre la innovación o cultura interna, en especial el riesgo), y definirá las estructuras de gobernanza necesarias. La Oficina de Innovación recopilará las aportaciones del personal del UNICEF de la sede y las oficinas en los países y regionales para elaborar la visión y la estrategia.				
Medida 1.1 Elaborar una visión y estrategia sobre innovación en el UNICEF.	Oficina de Innovación, con el apoyo de la Oficina Ejecutiva (Director	Noviembre de 2019	En curso – Se ha elaborado un proyecto de estrategia de innovación para un	Proyecto de estrategia de innovación para un

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
	Ejecutivo Adjunto, Resultados sobre el Terreno y Innovación)		mayor impacto (<i>Innovation for Impact</i>). – Los objetivos específicos de la estrategia de innovación para un mayor impacto son los siguientes: • Reforzar el liderazgo de programas del UNICEF en relación con la innovación a favor de la infancia y la juventud • Renovar la función del UNICEF como ejecutor a escala de las innovaciones a favor de la infancia y la juventud • Establecer al UNICEF como líder reconocido en materia de necesidades de innovación a favor de la infancia y la juventud • Implicar a las principales partes interesadas en la innovación con la infancia y la juventud, y a favor de ellas. – Los componentes centrales del proyecto de estrategia engloban la visión y definición de la innovación, así como los cambios que necesita el Fondo para cumplir esa visión: • Establecer prioridades basándose en los desafíos más	mayor impacto

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
			importantes para la infancia y la juventud • Ampliar las innovaciones • Catalizar las invenciones cuando no existe solución conocida • Conectar las diferentes secciones del Fondo y convocar a las partes interesadas más importantes para resolver los desafíos más acuciantes de la infancia y la juventud. – Las cuatro medidas siguientes posibilitarán el logro de los cambios clave descritos más arriba: • Gestión de la cartera • Financiación y dotación de recursos innovadoras • Aprendizaje rápido • Creación de cultura y competencia en materia de innovación. Además, se establecerá un mecanismo de gobernanza mixta con la participación de expertos internos y externos especializados en ámbitos de interés para las soluciones objeto de consideración.	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
Medida 1.2 Ejecutar la nueva estrategia de innovación para un mayor impacto.	Oficina de Innovación y otras oficinas de diferentes niveles (divisiones de la sede, oficinas en los países y oficinas regionales)	Noviembre de 2019/presente	En curso – Finalizar la estrategia de innovación para un mayor impacto y presentarla al personal, los asociados y las partes interesadas clave. – Desplegar y operacionalizar la estrategia por medio de colaboraciones clave en todo el Fondo (por ejemplo, reuniones del equipo regional de gestión del UNICEF, reuniones del representante adjunto y de operaciones, reuniones de redes temáticas).	
Recomendación 2 de la evaluación Actuar en relación con el cambio estructural necesario para impulsar la innovación como medio para obtener resultados a favor de la infancia. El período 2014-2017 presenció múltiples cambios en relación con la arquitectura de la innovación. Sin embargo, muchos miembros del personal no están satisfechos con la configuración institucional actual y aparentemente existe en el UNICEF el afán de aplicar cambios estructurales para solucionar muchos de los problemas detectados en la evaluación. Para ello, en la etapa final de la evaluación se han desarrollado opciones que se pretende someter al examen del Fondo. Algunos elementos clave derivados de estas opciones son los siguientes: La estructura descentralizada del UNICEF y las fuertes capacidades colectivas de los niveles centralizados son puntos fuertes únicos del Fondo. Se debe prestar una gran atención en el plano local a las ideas, los productos y los proyectos para darles prioridad, así como a la manera de ampliar su aplicación. Al mismo tiempo, se necesitan unidades centrales fuertes para, mediante el aprendizaje extraído de los éxitos y fracasos en diferentes contextos y el trabajo a favor de enfoques sistematizados y repetibles, aprovechar el poder del Fondo en conjunto. Como parte de cualquier ajuste estructural, el UNICEF deberá encontrar el equilibrio correcto entre estas estructuras, sus puntos fuertes y las funciones. A fin de obtener una visión estratégica clara y gestionar la extensa cartera de innovación, se necesita una función de administración superior en el nivel del Director Ejecutivo Adjunto que supervise las diferentes dimensiones de la agenda del UNICEF. Este puesto tendría la responsabilidad directa de diversos aspectos de la cartera de innovación, en especial de los equipos nuevos de servicios de facilitación				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
de la innovación, y actuaría como coordinador de gestión matricial de las capacidades y recursos en materia de innovación en todo el UNICEF. Además, trabajaría en estrecha colaboración con los gestores de sistemas internos (por ejemplo, presupuestación, contratación) a fin de preparar las adaptaciones necesarias para la innovación. También se deberían crear equipos de servicios de facilitación de la innovación, encargados de la gestión de la cartera y el establecimiento de prioridades, y de la formulación y provisión de marcos, herramientas y procesos, el seguimiento, la evaluación, el intercambio de conocimientos, el aprendizaje y la formulación de comentarios. Estos equipos ayudarían a las oficinas en los países a ejecutar diferentes actividades, como la localización y captación de asociados nuevos o inusuales (por ejemplo, empresas locales de telecomunicaciones), los arreglos de asociación (por ejemplo, alianzas por valores comunes, financiación innovadora), los problemas relacionados con los sistemas y las oportunidades de financiación (por ejemplo, identificar las fuentes de financiación y definir las opciones para los diferentes tipos y etapas de los procesos de innovación). En lo que respecta a algunas innovaciones determinadas, es probable que las oficinas en los países requieran capacidad de apoyo para explorar el ecosistema de la innovación teniendo en cuenta los riesgos asociados con el marco de datos y los marcos jurídico y reglamentario. Esta unidad sería responsable de desarrollar y coordinar la aplicación de una estrategia de dotación de personal adecuada para la innovación. Actualmente, algunas partes interesadas no tienen claras las funciones y las responsabilidades de las unidades existentes con atribuciones relacionadas con la innovación y sugieren que podría existir una superposición. Por tanto, en el marco de los cambios estructurales recomendados, el liderazgo en materia de innovación digital debería corresponder a la División de TIC, que también debería englobar las diferentes secciones de la sede que se dedican actualmente a la innovación digital. Se deberían poner en marcha medidas adecuadas para mitigar los efectos adversos que conlleva esta recomendación para otras funciones centrales de la División de TIC. Tanto las oficinas en los países (en especial en los programas a mediana y gran escala) como las oficinas regionales necesitan personal que trabaje específicamente en el ámbito de la innovación. En general, la función que desempeñan los especialistas regionales en tecnología para el desarrollo es objeto de amplio reconocimiento y apreciación, y debería utilizarse como modelo. Los puestos de los miembros del personal dedicados a la innovación dependientes del representante adjunto son los más adecuados para garantizar la pertinencia del programa y la participación intersectorial. No existe un modelo de apoyo adecuado a todas las circunstancias, y se deberían adaptar las iniciativas en función de las variables específicas del país y de las oficinas en los países. El UNICEF también debería asegurar que se entiende correctamente el ecosistema en el que se está desarrollando una innovación, y debería recabar la propiedad y anticipar los requisitos de la ampliación, la transferencia y la salida. Respuesta de la administración: de acuerdo El UNICEF está de acuerdo con la necesidad de emprender cambios estructurales con miras a impulsar la innovación. Los cambios estructurales serán conformes con la nueva estrategia de innovación para un mayor impacto y, por tanto, tendrán en cuenta las funciones que se espera que desempeñe cada sección del Fondo. Además, permitirán garantizar la claridad respecto del apoyo a las oficinas en los países, la propiedad de los diferentes tipos de innovación (por ejemplo, producto, tecnología) y cualquier posible superposición actual. Los cambios estructurales darán respuesta a las deficiencias existentes detectadas durante la evaluación, como la inexistencia de un mecanismo interdivisional que asegure el compromiso y la colaboración en todo el UNICEF y la necesidad de disponer de recursos adicionales en relación con la gestión de la cartera y la gestión del conocimiento.				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
Medida 2.1 Reorganizar la Oficina de Innovación.	Oficina de Investigación, apoyada por el Director Ejecutivo Adjunto (Resultados sobre el Terreno y Innovación)	Noviembre de 2019	En curso – Actualmente se está reorganizando la Oficina de Innovación para ofrecer liderazgo estratégico, mayor apoyo a las oficinas en los países, procesos simplificados y rendición de cuentas institucional. – La Oficina reestructurada se centrará en posibilitar la innovación en el plano nacional y en conseguir resultados en esferas prioritarias. – Un equipo de gestión de la innovación ampliado, constituido con representación adecuada de todo el UNICEF, orientará la toma de decisiones en materia de innovación. – Entre las responsabilidades específicas de la Oficina de Innovación figurarán las siguientes: • Definir la agenda de innovación estratégica (esto es, prioridades institucionales en materia de innovación) • Ejecutar un enfoque de gestión de la cartera (con un inventario de las innovaciones globales y los procesos de	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
			examen en etapas) • Ofrecer apoyo técnico y conocimientos especializados que incluyan orientación, servicios de consultoría y financiación • Aprovechar las asociaciones • Utilizar enfoques de financiación innovadora para la financiación y dotación de recursos • Crear capacidad, documentar las mejores prácticas y gestionar el conocimiento • Coordinar las diferentes divisiones y oficinas en los países y regionales	
Medida 2.2 Definir las responsabilidades de innovación de todas las divisiones y oficinas en los países y regionales.	Director Ejecutivo Adjunto (Resultados sobre el Terreno y Innovación)/Oficina de Innovación en consulta con la División de Programas, la División de Suministros, la División de Tecnología de la Información y las	Septiembre de 2019	Concluida – La función de innovación seguirá estando descentralizada en la sede y las oficinas en los países y regionales. – Se han establecido funciones y rendiciones de cuentas claras para todo el Fondo, y se están dando a conocer. – Las responsabilidades específicas de las oficinas en los países y regionales serán las	Proyecto de estrategia de innovación para un mayor impacto

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
	Comunicaciones y las oficinas en los países y regionales		siguientes: • Apoyar el establecimiento de esferas de innovación prioritarias en función de los problemas y desafíos nacionales y regionales • Identificar las innovaciones posibles para hacer frente a los problemas y las deficiencias emergentes • Probar innovaciones fronterizas en el plano nacional • Ejecutar proyectos para ampliar las innovaciones • Iniciar el seguimiento y la evaluación de proyectos relacionados con la innovación • Animar a otros (asociados externos, sector privado, otros organismos de las Naciones Unidas, etc.) a aprovechar sus ventajas comparativas con objeto de contribuir a las innovaciones a favor de la infancia, en colaboración con el UNICEF o de forma autónoma • Facilitar las alianzas con los sectores público y privado en los planos nacional y regional • Documentar y divulgar las tendencias, informaciones y	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
			lecciones aprendidas en el plano nacional y regional Se han definido las responsabilidades a fin de garantizar que la gobernanza de los diferentes tipos de innovación y de las posibles superposiciones existentes se realiza con claridad.	
Medida 2.3 Determinar qué puesto de la administración superior es responsable de la innovación.	Director Ejecutivo Adjunto (Resultados sobre el Terreno y Innovación), con la Oficina de Investigación	Julio de 2019	Concluida – Con el objetivo de aprovechar la capacidad, los recursos y las iniciativas para acelerar los resultados a favor de la infancia y la juventud, se ha establecido una unidad dependiente del Director Ejecutivo Adjunto (Resultados sobre el Terreno y Innovación), que actúa bajo su dirección y que cuenta con estructuras y estrategias complementarias. – La Oficina de Innovación forma parte de esa unidad, que mejorará la capacidad institucional para liderar el enfoque de la innovación y que se ocupará, entre otras cosas, de la cultura en la que se fomenta e incentiva la innovación, convirtiéndola en un “asunto de todos”. – A partir del 1 de agosto de 2019,	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
			el Director Ejecutivo Adjunto (Resultados sobre el Terreno y Innovación) supervisa la División de Suministros, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Oficina de Innovación y la Oficina de Datos, Investigación y Política. A partir del 1 de enero de 2020, la Oficina de Investigaciones de UNICEF - Innocenti, que depende actualmente del Director Ejecutivo Adjunto de Alianzas, informará al Director Ejecutivo Adjunto (Resultados sobre el Terreno y Innovación).	

Recomendación 3 de la evaluación

Utilizar un enfoque de gestión de la cartera que favorezca la innovación.

El UNICEF todavía debe aclarar de qué manera sus estructuras y recursos únicos son los más adecuados para la innovación y la ampliación a escala, bien para centrarse en tecnologías probadas existentes que necesitan ser escaladas, bien para destacar las que están pendientes de desarrollo desde las etapas iniciales. El Fondo debería utilizar un enfoque de gestión de la cartera que permita garantizar que sus recursos son coherentes con sus prioridades estratégicas, ventajas comparativas y niveles de riesgo aceptables. Este enfoque ayudará a mitigar o superar el enfoque institucional de asignación de gastos a proyectos concretos (enfoque fragmentado) en materia de innovación, que se caracteriza en general por importes pequeños de dinero, ciclos de financiación cortos, rotación de personal elevada y transferencia insuficiente de conocimientos. Se debería utilizar un enfoque de cartera que compense de forma adecuada el tiempo y los recursos dedicados a las iniciativas de innovación. La gestión de la cartera debería aportar información para la toma de decisiones al determinar quién hace qué en materia de innovación en el Fondo, qué recursos se están utilizando y qué resultados se están midiendo.

Respuesta de la administración: de acuerdo

El UNICEF está de acuerdo con la necesidad de ejecutar un enfoque de gestión de cartera para los diferentes proyectos de innovación en tramitación del Fondo. La utilización de un sistema de gestión de cartera para recopilar y estructurar las actividades sobre innovación con definiciones comunes ayudará al UNICEF a aprovechar la ventaja de ser una organización descentralizada, evitar la duplicación de las actividades y maximizar el gasto en proyectos que pueden llegar a tener un gran impacto. La gestión de la cartera será una herramienta

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
clave para que el UNICEF pueda conectar, entender y gestionar mejor sus iniciativas de innovación actuales y aquellas en desarrollo de toda su estructura global. Al disponer de una cartera para todo el Fondo, aumentará la visibilidad de la labor en materia de innovación, en especial en lo que se refiere al aprendizaje y la adaptación entre oficinas. Además, ayudará a armonizar los recursos y tomar decisiones estratégicas de conformidad con la estrategia de innovación para un mayor impacto en los planos local, regional y mundial, a fin de equilibrar los riesgos y el impacto.				
Medida 3.1 Formular e implantar un enfoque institucional de gestión de cartera en aras de la innovación.	Oficina de Innovación	Enero de 2020/presente	En curso – Actualmente se está elaborando un enfoque institucional de gestión de cartera en aras de la innovación. – Se ha constituido un equipo interdivisional para redactar el proceso de gestión de cartera (sobre la base de las lecciones aprendidas gracias a los diferentes enfoques de cartera utilizados en el Fondo) y correlacionar la cartera de innovación actual del UNICEF en las diferentes oficinas (sede, oficinas regionales u oficinas en los países). Con miras a definir las necesidades programáticas, la cartera de innovación —que estará gestionada por la Oficina de Innovación— se apoyará en las orientaciones de la División de Programas y la Oficina de Programas de Emergencia. – El enfoque incluirá la gobernanza prevista; los procesos en etapas; un equilibrio sugerido para la asignación de	Proyecto de herramienta de cartera sobre innovación

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Justificantes</i>
			recursos; procedimientos operativos estándar; indicadores clave del desempeño; etc. – La innovación en el UNICEF se guiará por una arquitectura común, desarrollada por la International Development Innovation Alliance. Esta arquitectura facilitará orientación general sobre la innovación del UNICEF a fin de garantizar su coherencia con el pensamiento y los enfoques de los asociados que también dan prioridad a la innovación. – Tras completar la medida 2.1, la Oficina de Innovación finalizará y gestionará el enfoque de gestión de cartera.	

III. 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 correspondiente ([E/ICEF/2020/4](#)).
