



Fondo de Población de las Naciones Unidas

Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2018

Del 22 al 26 de enero de 2018, Nueva York

Tema 7 del programa provisional

UNFPA – Evaluación

Fondo de Población de las Naciones Unidas

Evaluación formativa de la iniciativa de innovación del UNFPA

Resumen

El propósito de esta evaluación era llevar a cabo una valoración formativa de consulta basada en pruebas de la Iniciativa de Innovación del UNFPA. Los objetivos eran conformar la ejecución de la primera fase de la Iniciativa de Innovación, el diseño de la segunda fase y el desarrollo del plan estratégico para 2018-2021.

Los principales usuarios previstos de la evaluación son los miembros de la Junta Ejecutiva del UNFPA, el equipo directivo superior y el personal a nivel mundial, regional y nacional, así como otras organizaciones de las Naciones Unidas que ejecutan las iniciativas de innovación y otras partes interesadas en el ámbito de la innovación.

Contenidos

I. Antecedentes de la iniciativa de innovación del UNFPA	3
II. Objetivos de la evaluación	3
III. Metodología de evaluación	4
IV. Conclusiones clave de la evaluación.....	4
V. Recomendaciones	8

I. Antecedentes de la iniciativa de innovación del UNFPA

1. El plan estratégico 2014-2017 del UNFPA introdujo por primera vez enfoques institucionales sobre la innovación. El plan destaca la necesidad de desarrollar una «cultura arraigada de experimentar con nuevas ideas, fracasar, adquirir experiencia y volver a intentarlo», algo que respalda la creación de un Fondo de Oportunidades. El UNFPA anunció «innovación y creatividad» como un Proyecto Institucional Prioritario de 2014 con el objetivo de incentivar medidas que generaran y recompensaran la innovación. El UNFPA además respaldó los Principios de Innovación Abierta de las Naciones Unidas en mayo de 2015 y se convirtió en miembro de la Red de Innovación de las Naciones Unidas (UNIN, por sus siglas en inglés), un grupo informal formado por personal de innovación de varias organizaciones de las Naciones Unidas.

2. La Iniciativa de Innovación, que se puso en marcha en 2014 con la redacción del documento conceptual sobre innovación del UNFPA, constituye el marco institucional que diseña los esfuerzos de innovación en la organización. El Grupo de Trabajo Interdivisional (IDWG, por sus siglas en inglés) encargado de la innovación fue creado para examinar y desarrollar ideas sobre cómo promover y gestionar la innovación dentro del UNFPA. En 2015, el IDWG redactó la «Visión actualizada de la Innovación en el UNFPA para el período 2015-2017», que sirve de guía para la transición de la Iniciativa de Innovación hacia un enfoque más sistémico.

3. El Fondo de Innovación, al ser el principal mecanismo de implementación de la Iniciativa de Innovación, sigue un enfoque de dos corrientes. La primera pone a prueba proyectos de innovación de equipos a nivel nacional, regional y de la sede central mediante llamadas periódicas para conocer propuestas. La segunda fomenta una cultura de innovación en todo el UNFPA y apoya a las oficinas nacionales y las unidades empresariales de sedes centrales mediante la celebración de días de la innovación, el desarrollo de plataformas de comunicación interna y externa, actividades para crear redes y la creación de asociaciones.

II. Objetivos de la evaluación

4. El propósito de la evaluación era llevar a cabo una valoración formativa de consulta y participación basada en pruebas de la Iniciativa de Innovación del UNFPA. Los objetivos eran ofrecer a los directores conocimientos sobre cómo ejecutar la primera fase de la Iniciativa de Innovación y diseñar la segunda fase, mejorar el diseño del programa, los procesos y los sistemas, y conformar el desarrollo del plan estratégico para 2018-2021 y las estrategias de innovación del UNFPA.

5. Esta fue la primera evaluación formativa que se llevó a cabo en el UNFPA, una prueba importante en cuanto a un enfoque innovador de cara a la evaluación. Las evaluaciones formativas se llevan a cabo durante el desarrollo del programa o en las etapas iniciales de ejecución y se centran en entender cómo funciona la intervención haciendo hincapié en los procesos y el aprendizaje, en lugar de en opiniones sobre logros generales. Por tanto, la evaluación respondía al contexto institucional, lo que posibilitaba las valoraciones en tiempo real del personal del programa y facilitaba un bucle flexible continuo para la toma de decisiones. Esta evaluación se ha producido en un momento estratégico para el UNFPA en lo que respecta a la definición del nuevo papel que desempeña la innovación a la hora de abordar cuestiones urgentes de desarrollo.

6. La evaluación incluía a oficinas sobre el terreno y unidades empresariales de sedes centrales. Su enfoque principal era el Fondo de Innovación como principal instrumento de financiación de la Iniciativa de Innovación. El alcance del ejercicio incluía la actuación del Fondo de Innovación, las relaciones entre el Fondo y la Iniciativa de Innovación y más relaciones entre la iniciativa y otros esfuerzos de innovación en el UNFPA. El enfoque de innovación de otras organizaciones de las Naciones Unidas y sus prácticas para la implementación se incluyeron en un estudio comparativo sobre el estado de la innovación en

10 organizaciones, el primero de ellos realizado en el sistema de las Naciones Unidas, que se usó para generar observaciones para el UNFPA.

7. La Secretaría del Fondo de Innovación del UNFPA solicitó una evaluación formativa independiente, que llevó a cabo y gestionó la Oficina de Evaluación. La realizó un equipo de evaluación externa entre junio de 2016 y agosto de 2017 con la participación activa de un grupo de referencia.

III. Metodología de evaluación

8. La metodología seguía un enfoque mixto y de múltiples métodos que combinaba datos cuantitativos y cualitativos, así como métodos de análisis. La evaluación, planeada y diseñada de forma conjunta por miembros del Grupo de Referencia de Evaluación y el IDWG encargado de la innovación, se centró en la utilización y se llevó a cabo para asegurar que las aportaciones en tiempo real fundamentaban decisiones en curso. La metodología consistía en utilizar en gran medida el análisis comparativo, comparando sistemáticamente el UNFPA con otras organizaciones de las Naciones Unidas, y las oficinas del UNFPA con distintos grados de implicación en el Fondo de Innovación.

9. Los métodos de recopilación de datos incluían revisiones bibliográficas y de documentos, entrevistas individuales semiestructuradas con informantes clave, debates de grupo presenciales y a través de Internet, una encuesta en línea para aquellos que no fueran candidatos al Fondo de Innovación y técnicas de observación de los participantes que se aplicaron durante el taller de innovación del UNFPA de África Oriental y Meridional en Nairobi. La evaluación incluyó de forma directa a 72 de las 121 oficinas sobre el terreno del UNFPA en todo el mundo y, en total, se hicieron entrevistas a 238 personas. El análisis de datos incluía métodos cualitativos y cuantitativos y contaba con análisis de contenido, análisis comparativos, estadísticas descriptivas, estadísticas inferenciales y reconstrucción de la teoría de cambio implícita.

10. Para garantizar la calidad, el equipo de evaluación usó mecanismos de triangulación y de validación interna y externa. La triangulación, que se usa para garantizar la fiabilidad, incluía una verificación cruzada de las pruebas de diferentes fuentes y una verificación cruzada de los resultados tras aplicar distintos métodos de análisis de datos. La validación interna se realizó mediante revisiones internas entre los miembros del equipo de evaluación y entre el equipo y la Oficina de Evaluación del UNFPA. Para la validación externa se hicieron presentaciones y debates sobre hallazgos previos en reuniones informativas en el Taller de Innovación del UNFPA de África Oriental y Meridional y en la sede central del UNFPA en sesiones de trabajo con el grupo de referencia de evaluación y el IDWG encargado de la innovación.

11. Esta evaluación, al igual que cualquier otra evaluación institucional del UNFPA, siguió las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en cuanto a la estandarización de principios, objetivos y metas universalmente reconocidos, así como beneficios, credibilidad, independencia, imparcialidad, ética, transparencia, derechos humanos, igualdad de género, capacidades de evaluación a nivel nacional y profesionalidad.

IV. Conclusiones clave de la evaluación

12. **Conclusión 1: La Iniciativa de Innovación y el Fondo de Innovación han sido factores clave a la hora de orientar y fomentar la innovación en el UNFPA.** La Iniciativa de Innovación y el Fondo de Innovación crearon conciencia e iniciaron el proceso para fomentar una cultura de innovación, por lo que contribuyeron de forma significativa a la innovación en el UNFPA. El Fondo de Innovación alimentó la motivación y el entusiasmo y abrió nuevas vías para la innovación, lo que dio pie a nuevas dinámicas y la sensación de que el personal podía pensar de otra manera. El 55 % de las oficinas sobre el terreno del UNFPA presentó propuestas al Fondo de Innovación. El número de solicitudes se cuadruplicó en menos de dos años entre la primera y la última llamada para conocer propuestas. Además, esto ayudó a que el personal

volviera a conectar y estar en armonía con la autoridad de la organización de una forma tangible gracias a las oportunidades que se ofrecieron para lograr cambios por y con adolescentes y mujeres.

13. El Fondo de Innovación ha orientado la innovación en toda la organización a nivel nacional, regional y de la sede central. También ayudó a elevar el perfil de las innovaciones en el programa institucional del UNFPA y a crear la sensación entre el personal y entidades externas de que en la organización están determinados a innovar. El Fondo de Innovación reconoció de forma interna que la futura relevancia del UNFPA y su éxito dependen de la innovación.

14. Además, el propósito inicial del Fondo de Innovación era establecer un mecanismo flexible para que el UNFPA experimentara con enfoques innovadores. El Fondo de Innovación cumplió su papel al fomentar un proceso exploratorio que generó conocimientos significativos a nivel institucional sobre un enfoque de innovación por parte del UNFPA.

15. **Conclusión 2: El Fondo de Innovación ha mostrado un desempeño mixto, lo que ha contribuido de forma modesta a desarrollar una cultura que fomenta la innovación a la vez que ofrece soluciones innovadoras y prometedoras.** El Fondo de Innovación tenía tres objetivos: desarrollar una cultura que fomentase la innovación, aumentar la eficiencia y efectividad organizativas mediante la mejora de los procesos de negocios y ofrecer soluciones flexibles e innovadoras para responder a los retos de desarrollo que se van presentando. El principal objetivo era fomentar una cultura de innovación, una característica única del enfoque de la innovación del UNFPA si se compara con otras organizaciones de las Naciones Unidas.

16. El impulso que generó el Fondo de Innovación incluye un progreso real a la hora de aceptar nuevos enfoques e ideas. Sin embargo, los efectos cuando se trata de asumir y tolerar riesgos, aceptar y asimilar fracasos y aprender tanto de éxitos como de fracasos han sido moderados. Algunas de las razones de ello son el enfoque del proyecto del Fondo de Innovación, el uso de llamadas para conocer propuestas y los puntos débiles al controlar y evaluar sistemas. Otros van más allá del fondo de investigación y se asocian con el miedo al riesgo y las dificultades al asumir fracasos, que son factores que entorpecen la innovación en el sistema de las Naciones Unidas y en el sector de desarrollo internacional.

17. El Fondo de Innovación pudo ofrecer soluciones innovadoras y prometedoras, algunas de las cuales han tenido efectos reales en mujeres y adolescentes, como el sistema de aprendizaje móvil en Tanzania y Etiopía, el enfoque para movilizar a los jóvenes con el fin de conseguir la cohesión social en Siria y la plataforma de salud móvil iloveLive.mobi en Sudáfrica.

18. **Conclusión 3: La Iniciativa de Innovación ha ofrecido un impulso añadido a asimilación a nivel institucional de la innovación. Sin embargo, a pesar de algunos intentos, aún no ha pasado a ser una visión institucional para la innovación en el UNFPA.** El alcance de la iniciativa siempre ha sido más amplio que el Fondo de Innovación. Sin embargo, en la práctica, la ejecución de la iniciativa ha coincidido principalmente con los proyectos que apoya el Fondo de Innovación.

19. Los intentos para pasar de centrarse en la financiación de proyectos individuales a una estrategia institucional general para fomentar la innovación no han prosperado por completo. Algunos factores que dificultan esto son la falta de concienciación sobre la «Visión actualizada de la Innovación en el UNFPA para 2015-2017» fuera del IDWG, el modelo de funcionamiento del IDWG, los modestos avances a la hora de implementar el plan de trabajo de la Iniciativa para 2016 y la ausencia de una visión de innovación conjunta entre todas las unidades de negocio.

20. Deben tomarse decisiones operativas fundamentales relacionadas con el modelo de innovación, como la idoneidad de los laboratorios de innovación, el alcance del Fondo de Innovación y el enfoque de los modelos de aceleración. Tomar estas decisiones será difícil sin una visión estratégica clara en cuanto a la innovación que comparta toda la organización y que sirva de guía para el proceso.

21. **Conclusión 4: A pesar del entusiasmo y del impulso del Fondo de Innovación, hay una serie de factores relacionados con incentivos al personal y políticas que obstaculizan el progreso hacia una cultura de innovación.** Estos obstáculos, según los percibe el personal del UNFPA, están principalmente relacionados con los incentivos. Los principales son: tiempo insuficiente para innovar, la concepción de la innovación como una tarea imprevista adicional, la falta de habilidades del personal para innovar, la participación insuficiente por parte del equipo directivo superior (en oficinas sobre el terreno y unidades de negocio) y la ausencia de obligaciones de informar sobre la innovación. Otro obstáculo recurrente es la falta de incentivos para asumir riesgos y aceptar el fracaso en un contexto donde, por regla general, los gerentes y supervisores no reconocen ni tienen en cuenta estos esfuerzos adicionales.

22. La mayoría de los obstáculos que impiden que haya un progreso aún mayor a la hora de fomentar una cultura de innovación están vinculados a incentivos al personal, políticas que favorecen la innovación y elementos que constituyen un entorno propicio para la innovación en el UNFPA. Las barreras identificadas en la evaluación son similares en oficinas que presentaron su solicitud al Fondo de Innovación y en oficinas que no lo hicieron. Además, aparecen en todas las regiones, independientemente de su compromiso con el Fondo de Innovación.

23. La falta de participación por parte del equipo directivo superior y la ausencia de obligaciones de presentar informes están relacionadas con el papel tan limitado que juega la innovación en el plan estratégico 2014-2017. La innovación solo se menciona en el plan como uno de los tres elementos en el Resultado 3 sobre la eficacia y la eficiencia institucional («mayor adaptabilidad gracias a la innovación, la asociación y la comunicación») y en dos apartados explícitos sobre la necesidad de ayudar a crear una cultura de innovación. El hecho de que la innovación siga siendo un elemento secundario en los resultados del plan estratégico demuestra que la innovación no se considera necesariamente una prioridad frente a otras preferencias y presiones para ofrecer programas regulares.

24. **Conclusión 5: La Iniciativa de Innovación y el Fondo de Innovación no están bien conectados con el resto de la organización. Esta desconexión se da con las unidades de negocio que participan en el entorno propicio para la innovación y con otras actividades de innovación más allá de las que apoya el Fondo de Innovación.** La Iniciativa y el Fondo de Innovación han permanecido desconectados de las unidades empresariales que participan en el desarrollo de políticas y procedimientos que favorecen la innovación y que constituyen el entorno propicio para la innovación en el UNFPA. Como resultado, el entorno propicio interno es menos propicio para la innovación de lo que podría ser.

25. Esta desconexión también afecta a la Iniciativa de Innovación y al Fondo de Innovación en relación con otras actividades de innovación en todo el UNFPA y se traduce en interacciones limitadas en la sede y sobre el terreno. Las redes de innovación a nivel regional no participan en esto, a excepción de la región de África oriental y meridional, donde hay cada vez más coordinación entre el Fondo de Innovación, la red de innovación a nivel regional y el programa impulsor de la innovación (iAccelerator). Este enfoque fragmentado a la innovación es perjudicial para maximizar las sinergias y el aprendizaje organizativo.

26. **Conclusión 6: Hay problemas con el enfoque actual de la Iniciativa de Innovación en cuanto a recursos humanos.** Los logros del Fondo de Innovación son considerables dado el escaso personal que se dedica de lleno a la innovación. Las limitaciones del personal suponen un obstáculo para desarrollar un modelo sostenible con el fin de fomentar la innovación en el UNFPA. En general, existe un desajuste entre los recursos humanos limitados y la innovación como prioridad institucional. Además de que el UNFPA no cuenta con una unidad de innovación, el tamaño de la plantilla de innovación en el UNFPA es bajo comparado con otras organizaciones de las Naciones Unidas, incluso con organizaciones que se encuentran en etapas similares de desarrollo en cuanto a innovación.

27. El enfoque del UNFPA depende de un modelo basado en el voluntariado que se apoya en centros de coordinación de innovación de las oficinas nacionales y del IDWG a nivel mundial. La base de un modelo basado en el voluntariado es coherente y sigue las buenas

prácticas; el problema es la aplicación práctica del modelo. El trabajo de los centros de coordinación no se refleja en las descripciones de los puestos y, a menudo, no se reconoce ni se tiene en cuenta. Además, los esfuerzos de los miembros del IDWG se centraron en tareas operativas realmente largas (por ejemplo, selección de propuestas y control de la implementación), que acabaron por convertirlos en actores más que en defensores e impulsores de la innovación. Por lo tanto, los logros del Fondo de Innovación son considerables dado el escaso personal que se dedica de lleno a la innovación. Sin embargo, los planes de recursos inadecuados del personal plantean riesgos estratégicos para la innovación.

28. Conclusión 7: Las asociaciones centradas en la innovación han participado menos de lo que se esperaba, lo que ha afectado al enfoque del UNFPA en cuanto a innovación.

Las asociaciones centradas en la innovación, con el sector privado en particular, fueron un objetivo explícito e intencionado del enfoque institucional para la innovación. Sin embargo, la Iniciativa de Innovación, incluido el Fondo de Innovación, se ha caracterizado por las asociaciones tradicionales con socios que participan en la implementación. Algunos proyectos respaldados por el Fondo de Innovación se han asociado con el sector privado, pero estos se consideran excepciones. Las asociaciones con aquellos que participan en la innovación a nivel nacional, regional y de la sede central han sido algo débiles. Algunos factores que explican esto son los escasos incentivos para buscar asociaciones no tradicionales, tiempo insuficiente para desarrollar asociaciones, plazos cortos para presentar propuestas y preferencia por el *crowdsourcing* interno.

29. La Secretaría del Fondo de Innovación hizo esfuerzos reales para vincular el UNFPA con otras organizaciones de las Naciones Unidas. Ocasionalmente se han llevado a cabo algunos trabajos basados en actividades de manera conjunta. El trabajo en red se tradujo en asociaciones ocasionales basadas en actividades, como la participación del UNFPA en los talleres del Laboratorio de Innovación en Datos de las Naciones Unidas. Sin embargo, aún no se han establecido asociaciones más duraderas centradas en áreas técnicas de interés significativas, como fondos de innovación, laboratorios, aceleradores y sistemas de control y evaluación para la innovación. Esto obstaculiza las economías de alcance para aquellos donantes que financian enfoques similares (fondos de innovación, laboratorios, aceleradores) en todas las organizaciones de las Naciones Unidas. El potencial para el intercambio de ideas de la UNIN aún no se ha utilizado.

30. Conclusión 8: Los mecanismos actuales de control y evaluación, que han demostrado ser inadecuados para los proyectos de innovación, son una de las causas principales de las limitaciones en el aprendizaje, los obstáculos para aceptar fracasos y el progreso limitado en la creación de una marca UNFPA para la innovación. Los mecanismos de control y evaluación para proyectos que apoya el Fondo de Innovación han seguido la misma lógica que los de los proyectos regulares. Estos mecanismos se basaron en tres elementos: marcos lógicos enfocados a resultados previstos, requisitos de datos enfocados a informes de progreso (como informes sobre comentarios, actividades y resultados) y datos de resultados que se recopilaron solo al final de la intervención.

31. Sin embargo, aprender a la hora de poner a prueba soluciones innovadoras también está vinculado a productos y resultados inesperados. Para determinar si un proyecto de innovación no está teniendo éxito es necesario disponer de datos de resultados en tiempo real. De igual modo, el desarrollo de marca en la innovación depende de la demostración de los resultados, para lo que se requiere un historial de éxitos basado en datos que provenga de unos sistemas de control y evaluación basados en resultados que aún no se hayan implementado. Las decisiones sobre ampliaciones requieren evaluaciones sobre qué funciona, cómo, por qué, para quién y en qué circunstancias. Esto implica usar herramientas de evaluación más allá del control y los informes tradicionales. Los sistemas de control y evaluación basados en resultados en tiempo real suponen una inversión decisiva, ya que el desempeño, el aprendizaje y la marca dependen de ellos. Sin embargo, estas inversiones aún tienen que hacerse en el contexto del Fondo de Innovación.

V. Recomendaciones

32. **Recomendación 1: El UNFPA debería tomar decisiones estratégicas fundamentales para sentar las bases de su enfoque institucional hacia la innovación.** El UNFPA debería dar prioridad a la toma de una serie de decisiones estratégicas con el fin de aportar una claridad y un planteamiento estratégicos a su enfoque institucional hacia la innovación, así como para establecer un marco para este. Estas decisiones importantes incluyen determinar: (a) qué áreas específicas de la innovación deberían tener prioridad y en cuáles centrarse, (b) cómo debe orientarse la innovación dentro de la organización, (c) cómo desea posicionarse el UNFPA dentro del entorno de la innovación (en los ámbitos de la autoridad), (d) las formas de innovación (por ejemplo, productos, servicios, procesos) en las que el UNFPA debería centrarse (y cómo), y (e) qué etapas de la innovación (planteamiento, prueba, ampliación) desea apoyar el UNFPA (y cómo).

33. El UNFPA debería adaptar el modelo de innovación y abordar estas decisiones importantes teniendo en cuenta dos grupos de consideraciones. Primero, debería estudiar las características específicas de la organización: una agencia relativamente pequeña comparada con otras organizaciones de las Naciones Unidas, una autoridad compleja y limitaciones de financiación. Segundo, debería evaluar aquello en lo que ha demostrado ser competente centrándose en sus ventajas y fortalezas como organización. El UNFPA podría utilizar estos activos para posicionarse dentro de los entornos de innovación con el fin de abordar los problemas fundamentales por los que el UNFPA decide innovar.

34. Una primera consideración es determinar los ámbitos específicos en los que se debe priorizar y centrar la innovación. Esta decisión estratégica debería responder a la siguiente pregunta: ¿Qué significa «innovación» para el UNFPA? Esta pregunta está relacionada con el motivo para innovar y con el uso de esta innovación. También debería responder a esta pregunta: ¿En qué ámbitos (temático y operativo) debería centrarse la innovación? Esto determinaría el alcance de la innovación. Los candidatos aptos para ámbitos de interés serían las áreas resultantes de la respuesta a esta pregunta: ¿Para qué problemas necesita el UNFPA una solución innovadora? Esto señalaría áreas donde los resultados están estancados o dando marcha atrás, áreas donde las actividades habituales no han funcionado hasta ahora o áreas que están sufriendo contratiempos al ceder el mando (aquellas en las que hay menos éxitos de los esperados). El análisis comparativo con otras organizaciones de las Naciones Unidas demuestra que los programas de innovación tienden a solucionar problemas específicos. Cuanto más claro sea el enfoque de la innovación, mayores serán las posibilidades de aportar soluciones innovadoras que marquen la diferencia. El UNFPA debería identificar los problemas fundamentales en los que desea concentrar la innovación, lo que supondría un distanciamiento del enfoque de 360 grados que se siguió en la primera fase de la Iniciativa de Innovación.

35. Lo segundo sería determinar cómo se debe orientar la innovación dentro de la organización: a la hora de determinar la orientación de la innovación en el UNFPA, sería aconsejable diferenciar entre tres dominios: innovación en el sentido de soluciones de impacto innovadoras (abordar desafíos en áreas de autoridad); innovación en el sentido de procesos y políticas organizativos e innovadores (sistemas), que se refiere a las mejoras en los procesos de negocios, e innovación en el sentido de cultura, es decir, enfoques innovadores del personal en el trabajo (mentalidad del personal). Los diferentes dominios requieren tipos de apoyos distintos y responden a impulsores diferentes. Mientras que se puede lograr mucho en cuanto a innovación en los procesos de negocios con recursos básicos, el desarrollo de soluciones innovadoras es un proceso más intensivo en la financiación externa y en las asociaciones con las entidades involucradas en la innovación. De igual modo, se podría lograr mucho en enfoques innovadores para abrir la mentalidad del personal con los recursos existentes. La forma en la que el UNFPA orienta estos tres dominios de innovación en la organización debería reflejarse en el plan estratégico para 2018-2021 (véase Recomendación 5). La implementación de mecanismos de intercambio para vincular la innovación con otras unidades de negocio y garantizar un entorno propicio para la innovación (Recomendación 6) reflejará cómo la innovación debe orientarse dentro de la organización.

36. Lo tercero sería determinar cómo y dónde desea posicionarse el UNFPA dentro del entorno de la innovación. El UNFPA todavía no ha incorporado una visión basada en el entorno a su enfoque de la innovación. El modelo implícito hasta la fecha consideraba al UNFPA (mediante una creatividad mayor por parte del personal) un organismo que aporta soluciones innovadoras (junto con los socios que participan en la implementación). Sería muy recomendable explorar la posibilidad de que el UNFPA se convirtiera en un líder de pensamiento, coordinador de entornos y mediador en esos procesos de innovación destinados a resolver los problemas fundamentales en los que el UNFPA ha decidido que debería centrarse la innovación.

37. Lo cuarto sería determinar los métodos de innovación en los que enfocarse y cómo: innovación en productos, servicios y procesos. Sería aconsejable identificar los procesos de productos en orden, es decir, los servicios, que están vinculados a los problemas fundamentales seleccionados y usar ese orden para determinar cómo se apoyará cada método de innovación. Por ejemplo, si el problema fundamental elegido fuera el embarazo adolescente y el UNFPA quisiera centrar la innovación sobre productos (por ejemplo, anticonceptivos), los procesos y servicios corresponderían a los procesos de negocios (adquisición, logística) y las modalidades de participación (servicios como la discusión de políticas) asociados al suministro del nuevo producto.

38. Lo quinto sería determinar qué etapas de la innovación (planteamiento, prueba, ampliación) quiere apoyar el UNFPA y cómo. El Fondo de Innovación se ha centrado principalmente en financiar la implementación de pruebas de concepto generadas a nivel interno. Ahora el Fondo de Innovación quiere centrarse en aumentar las innovaciones que tuvieron éxito. Esta es solo una de las diversas vías que se pueden seguir; hay muchas otras que aún no se han explorado. En este contexto, y con el fin de desarrollar un modelo de innovación adecuado en el UNFPA, sería aconsejable explorar las posibilidades de otras combinaciones, por ejemplo, ofrecer apoyo para probar una idea a través del Fondo de Innovación para luego ampliarla mediante asociaciones y promociones. Otro ejemplo sería apoyar la ampliación de soluciones que otras organizaciones han implementado fuera del UNFPA (ya sea con cofinanciación o mediante el asesoramiento y la promoción). También se podría hacer uso de un *crowdsourcing* abierto de ideas sobre problemas principales por parte de entidades externas y personal interno.

39. **Recomendación 2: Desarrollar aún más el Estudio de Viabilidad de la Innovación en un Marco Institucional de Innovación para los próximos cuatro años y volver a revisar y activar el Grupo de Trabajo Interdivisional encargado de la innovación.** El Estudio de Viabilidad de la Innovación elaborado por la División Técnica con el apoyo de los miembros del IDWG debe evolucionar hacia un marco institucional para la innovación en el UNFPA, con lo que se convertiría en el marco estratégico y operativo para la Iniciativa de Innovación. El marco institucional para la innovación debería contar con la participación de la división técnica, la del programa y la del equipo directivo. También debería presentar de forma concisa los resultados de las decisiones importantes descritas en la Recomendación 1. Una vez lo respalde el Comité Ejecutivo del UNFPA, debería reflejar una base a nivel de la organización con un conocimiento común sobre el modelo de innovación para los próximos cuatro años, además del plan estratégico.

40. El marco institucional debería incluir una breve teoría del cambio y un mecanismo de control y evaluación para registrar el aprendizaje y hacer posible una evaluación de la Iniciativa de Innovación para 2021. El UNFPA también debería revisar el alcance, las funciones y los integrantes del IDWG con el fin de garantizar que haya incentivos disponibles para mejorar el rendimiento del IDWG en su labor de conducir la implementación del Estudio de Viabilidad.

41. Los papeles y las funciones del IDWG deben ajustarse para que pasen de ser actores a defensores de la Iniciativa, tanto en sus unidades de negocio como fuera. Los miembros del IDWG deben recibir una autoridad clara y una aprobación explícita por parte del equipo directivo para supervisar la implementación del Marco Institucional de la Innovación o el Estudio de Viabilidad. El papel del IDWG debería pasar de centrarse en actividades a centrarse

en promocionar. Los miembros del IDWG deben promover un entorno propicio para la innovación en el UNFPA.

42. El UNFPA debería validar la visión de ocho objetivos desarrollada en abril de 2015 conservando los elementos pertinentes e integrándolos en el estudio de viabilidad de la innovación del UNFPA. El alcance del Estudio de Viabilidad de la Innovación debe incorporar mecanismos de coordinación entre los elementos fragmentados actualmente del modelo de innovación del UNFPA (es decir, el Fondo de Innovación, los programas iAccelerator y los proyectos de innovación que no respalda el Fondo de Innovación).

43. La teoría del cambio debe reflejar los resultados principales que se quieren conseguir y debe explicar los supuestos en el Estudio de Viabilidad. Como se muestra en la evaluación formativa, la ausencia de una teoría del cambio durante la primera fase de la Iniciativa de Innovación generó diferentes interpretaciones de la lógica de la Iniciativa y del Fondo de Innovación. Además, explicar los supuestos permitirá que la evaluación de 2021 examine tanto los motivos como su veracidad, con lo que se generarían ideas para pulir el modelo de innovación.

44. El mecanismo de control y evaluación de la Iniciativa debía reflejar los productos y resultados en el Estudio de Viabilidad. También debería incluir índices que ofrezcan información sobre los indicadores de innovación del plan estratégico. Las redes a nivel regional deberían desempeñar un papel clave en la recopilación de datos sobre los indicadores de productos y resultados para la Iniciativa (que se reflejan en el Estudio de Viabilidad o el Marco Institucional).

45. El UNFPA debería incluir la reproducción del modelo de red de innovación de África oriental y meridional en otras regiones geográficas como un elemento en el Estudio de Viabilidad o el Marco Institucional. Establecer un equipo de tareas para dicha reproducción con el fin de comenzar a explorar posibles vías para adaptar el modelo de red a nivel regional y las condiciones previas que deberían existir para iniciar la reproducción.

46. **Recomendación 3: Hacer inversiones importantes en recursos humanos para garantizar un estudio de viabilidad de la innovación que sea factible y verosímil.** El UNFPA debería invertir lo mínimo necesario para que los argumentos a favor de la innovación sean factibles y verosímiles para la financiación externa. Se necesitan dos tipos de inversiones: las que supongan una financiación directa y las que supongan asignaciones de recursos sin financiación adicional. En el primer tipo, algunas prioridades incluyen garantizar las capacidades en materia de recursos humanos en la Secretaría del Fondo de Innovación y asegurar redes de innovación a nivel regional que cuenten con los recursos necesarios. El segundo tipo de inversión requiere invertir en una persona que se dedique de lleno a la innovación en cada región. Las prioridades para aquellos recursos que no necesitan financiación adicional incluyen asegurar las asignaciones de tiempo necesarias para la labor del Administrador del Fondo de Innovación en la Secretaría e identificar a los defensores de la innovación en las oficinas nacionales (y ofrecerles tiempo suficiente, asignaciones de responsabilidades y reconocimiento).

47. La base de recursos humanos de la Secretaría del Fondo de Innovación debería aspirar a incluir un administrador a tiempo completo, un especialista técnico (ya en su puesto), un asistente técnico y un asistente administrativo. En caso de que este nivel de personal no sea posible, al menos debería garantizar que se cubra un puesto dentro del personal de apoyo administrativo en la Secretaría con el fin de que el especialista en innovación técnica pueda dedicar tiempo a las tareas importantes relacionadas con la innovación. El administrador del Fondo de Innovación debería poder asignar al menos el 50 % de su tiempo a tareas relacionadas con el Fondo de Innovación, es decir, el desarrollo de asociaciones y la movilización de recursos mediante el uso del Fondo de Innovación.

48. En oficinas a nivel regional y nacional, el UNFPA debería considerar cambiar el nombre del centro de coordinación de innovación. Algunas opciones serían «promotor de la innovación», «líder de innovación», «embajador de la innovación» o «defensor de la

innovación» (término usado de aquí en adelante). Cada oficina regional debería contar con un defensor de la innovación a tiempo completo y a nivel regional. Preferiblemente, deberían ocupar estos puestos aquellos que posean la capacidad, los conocimientos y las habilidades de trabajo en red para vincular el UNFPA con los entornos de innovación en la región.

49. El UNFPA debería establecer redes de defensores de la innovación en las regiones donde todavía no existen. Las redes regionales de innovación no tienen que depender necesariamente de un defensor de la innovación en cada país. Otros enfoques, como los equipos de tareas de innovación en general o los equipos de tareas de innovación en torno a cuestiones específicas, también podrían funcionar en regiones donde haya limitaciones de personal. Además, sería aconsejable crear equipos de innovación que incluyan al defensor de la innovación en las oficinas nacionales, en lugar de tener solo defensores de la innovación. Esto evitaría los efectos adversos de la rotación del personal y de las oficinas que designan a una persona para asumir todas las responsabilidades en cuanto a innovación. El UNFPA debería crear equipos de tareas encargados de la innovación en las oficinas nacionales. Estos deberían incluir miembros del personal de todas las áreas técnicas y operativas para evitar que los defensores de la innovación trabajen solos y aumentar la participación en la innovación.

50. **Recomendación 4: Consolidar, rediseñar y reorientar el Fondo de Innovación.** El UNFPA debería reconsiderar el alcance del Fondo de Innovación y reestructurar su funcionamiento para que se adapte a la segunda fase de la Iniciativa de Innovación. El UNFPA debería reorientar el Fondo de Innovación para que se centre en los apoyos financieros y los justifique. El Fondo de Innovación debería evolucionar desde la financiación interna actual experimental de 360 grados que se centra en la creatividad y fomenta una cultura de innovación, hacia un mecanismo selectivo basado en la cofinanciación y el aprovechamiento de recursos que se centre en soluciones destinadas a resolver los problemas principales para los que el UNFPA ha decidido innovar. El UNFPA también debe dar prioridad a la consolidación de los resultados, con lo que culminaría la primera fase después de compartir experiencias y empezaría la segunda de una manera comunicativa y atractiva.

51. El UNFPA debería iniciar la próxima fase del Fondo de Innovación con un evento en el que se transmitan mensajes clave relacionados con los logros y el camino a seguir para la organización y el Estudio de Viabilidad/Marco Institucional de la innovación. También debería registrar las ideas más relevantes de la primera fase relacionadas con los proyectos implementados (incluidos aquellos que se han cancelado) y compartirlas en toda la organización. Asimismo, sería aconsejable optimizar la base de conocimientos del Fondo de Innovación que no se utiliza actualmente (Innovation Hub, blogs en My Voices) haciendo que todos los datos que han generado las cinco rondas de llamadas para conocer propuestas estén disponibles de manera fácil y sencilla. Además, la evaluación recomienda rediseñar y actualizar el sitio web de innovación externa para que pase a ser una plataforma informativa y un medio para comunicarse con el mundo exterior.

52. El UNFPA debería pasar a un enfoque hacia la innovación que sea selectivo, que esté basado en la cofinanciación y que esté impulsado por el aprovechamiento de recursos. Para ello, primero debería centrarse en soluciones innovadoras destinadas a resolver los problemas principales para los que el UNFPA ha decidido innovar en materia de temas técnicos específicos prioritarios. También sería recomendable que considerara financiar innovaciones en procesos de negocios y en cultura con los recursos ya existentes, utilizando el Fondo de Innovación solo como un instrumento complementario del que puede aprovecharse. En segundo lugar, debería introducir un sistema de clasificación de soluciones innovadoras a la hora de asignar fondos y debería diferenciar entre las nuevas en el país, las nuevas en la organización y las nuevas en el sector (innovadoras para el entorno). Debería llevar el Fondo de Innovación hacia un mecanismo de cofinanciación para el cambio de escala de soluciones de innovación que hayan tenido éxito en la fase de prueba o en la prueba de concepto. Un enfoque de cofinanciación mejoraría la propiedad y el compromiso. El Fondo de Innovación debería utilizarse para aprovechar la financiación externa (a nivel de la sede central y nacional o regional) a la hora de probar soluciones destinadas a resolver problemas fundamentales. El Fondo de Innovación podría utilizarse como un recurso para que entren en juego otras entidades relevantes y para

facilitar que el UNFPA convoque y defienda distintos cargos en el entorno de la innovación. Esta función del Fondo también puede promover las asociaciones y se adapta mejor a un enfoque de innovación impulsado por el entorno.

53. Si el UNFPA decide seguir utilizando el Fondo de Innovación para respaldar series adicionales de innovaciones en etapas iniciales, debería asegurarse de que el enfoque evolucione desde la implementación de proyectos hasta la prueba de soluciones prioritarias, es decir, desde el planteamiento hasta el cambio de escala. Esto significa que la administración jugará un papel más importante en el establecimiento de prioridades y que las redes de innovación participarán en la exploración previa y en la preparación de presentaciones. Es recomendable que la evolución actual incluya presentaciones breves y notas conceptuales y que no haya tantos requisitos de presentación de propuestas de proyectos por escrito. Deberían cancelar las llamadas para conocer propuestas. Si las llamadas aún se consideran importantes, deberían enfocarse como llamadas para encontrar soluciones. Las llamadas deberían comunicarse con suficiente antelación para poder planificar el trabajo, analizar el presente y el futuro (identificación) y ofrecer asistencia técnica. Esto aumentará la probabilidad de que se ofrezcan diseños de soluciones de buena calidad. Además, deberían favorecerse asociaciones únicas en las propuestas (por ejemplo, con el sector privado o el ámbito académico). También se debería limitar la financiación a la hora de asignar los fondos iniciales y los de las primeras etapas. Es recomendable considerar el establecimiento de mecanismos de revisión por pares en la implementación de proyectos de innovación para validar los enfoques y aumentar la posibilidad de repetición.

54. El UNFPA debería diversificar los recursos del Fondo de Innovación más allá de las inversiones directas en soluciones de impacto explorando las posibilidades por las que el Fondo de Innovación podría funcionar como un centro de innovación que cuenta con varias ventanillas de financiación. Ejemplos de estas son: cambio de escala, análisis de soluciones nuevas (si se prevén más llamadas), asociaciones (las denominadas palancas financieras), y mecanismos de control y evaluación para la innovación y el aprendizaje. Sería aconsejable destinar una parte del Fondo de Innovación a la experimentación estratégica, es decir, a analizar la viabilidad y la idoneidad de las nuevas características con el objetivo de desarrollar un modelo de innovación que se adecue a las características del UNFPA, por ejemplo, análisis los enfoques de los laboratorios de innovación (de forma individual o en asociaciones), análisis de los desafíos de la innovación que involucren a partes interesadas externas y apoyo a soluciones escalonadas de aceleradores en los cambios de escala.

55. El UNFPA debería examinar la viabilidad de establecer un laboratorio de innovación del UNFPA. Aunque el Fondo de Innovación pudiera ofrecer una cofinanciación inicial, la movilización de recursos y la creación de un laboratorio podrían ir más allá del Fondo de Innovación. En la etapa actual de desarrollo de innovación en el UNFPA, los laboratorios de innovación podrían ser convenientes ya que ofrecen un entorno protegido que permite un nivel de riesgo mayor, lo que disminuye el equilibrio y la falta de incentivos para innovar. Además, un laboratorio podría ser apropiado para el UNFPA a la hora de probar distintos elementos del modelo de innovación. Por ejemplo, podría proporcionar un entorno con diferentes requisitos de evaluación de riesgos y marcos de políticas internas, a través del cual se podrían explorar asociaciones innovadoras y únicas, lo que incluye alianzas para desarrollar sistemas de control y evaluación adaptados a soluciones de innovación.

56. **Recomendación 5: Cambiar el enfoque principal hacia las soluciones de impacto a la vez que se sigue fomentando una cultura de innovación.** Con el fin de acelerar la presentación de resultados, el UNFPA debería cambiar el enfoque principal sobre cultura hacia soluciones de impacto ampliables, es decir, soluciones innovadoras con un impacto directo en las vidas de mujeres y adolescentes. Esto implica hacer uso de recursos de innovación para resolver cuellos de botella con el fin de acelerar los cambios en áreas estancadas. El UNFPA debería continuar abogando por una cultura que fomente la innovación, pero no como el eje central del modelo de innovación ni haciendo uso de recursos externos. El UNFPA puede utilizar recursos internos para promocionar una cultura de innovación.

57. Los proyectos del Fondo de Innovación y las soluciones basadas en aceleradores deberían centrarse, sobre todo, en soluciones de impacto ampliables destinadas a resolver los problemas principales identificados en la Recomendación 1. Lo ideal sería que las asignaciones de los recursos del Fondo de Innovación para la mejora de los procesos de negocios y las actividades relacionadas con la cultura se vincularan con soluciones de impacto. El UNFPA debería comprobar el entorno antes de probar las soluciones de impacto a fin de evitar duplicaciones innecesarias y optimizar los recursos limitados para la innovación.

58. También debería explorar otras formas de seguir fomentando una cultura de innovación sin la necesidad de fondos externos mediante el aprovechamiento de las redes de innovación a nivel regional. El proyecto *Openmind* y el *Innovation Toolkit*, ambos desarrollados por la red de innovación de África oriental y meridional, ofrecen ideas y recursos útiles en este ámbito. Es recomendable que, bajo la supervisión de la sede central, las oficinas regionales: (a) promuevan la implementación de las ideas del proyecto *Openmind*, que incluyen una serie de actividades para generar confianza con el fin de crear espacios para innovar; (b) alienten el uso del *Innovation Toolkit*, que ofrece herramientas de innovación para que el personal del UNFPA se sienta seguro al participar en los procesos de innovación; (c) aboguen por la celebración de días de la innovación, que han demostrado ser una forma rentable de crear espacios que fomenten actitudes de innovación; (d) fomenten la creación de grupos de trabajo de innovación en las oficinas regionales y nacionales, que serían las responsables de introducir y promover la innovación de forma colectiva dentro de la oficina, y (e) celebren un día de la innovación antes de las reuniones anuales de planificación en las oficinas nacionales, de modo que las ideas para probar proyectos innovadores y soluciones puedan incorporarse en los programas nacionales.

59. La División de Recursos Humanos podría hacer contribuciones importantes para crear un entorno propicio para una cultura que fomente la innovación. Este debería incluir: (a) examinar la viabilidad de la incorporación de elementos relacionados con la innovación en la contratación, la gestión profesional y el desarrollo y el aprendizaje del personal. En particular, debería examinar las posibilidades de incluir la innovación en el Marco de Competencias del UNFPA. Sistemáticamente, sería recomendable (a) incluir la innovación como una competencia clave en las entrevistas y los procesos de contratación para los representantes, (b) explorar diversas formas de promover la inclusión de la innovación en el sistema de desarrollo y evaluación del rendimiento del UNFPA, y (c) examinar cómo incorporar la innovación en el *Recognition Toolkit* del UNFPA.

60. **Recomendación 6: Reajustar el modelo de innovación hacia un enfoque más orientado al exterior y basado en asociaciones.** El UNFPA debería volver a orientar el foco de su enfoque sobre la innovación desde el modelo actual más cerrado hacia un enfoque más orientado al exterior y basado en asociaciones con entidades del entorno de la innovación. En la práctica, esto significa comprobar el terreno haciendo que los puntos de vista de las entidades involucradas en la innovación se discutan en reuniones estratégicas y técnicas, activar enlaces e intercambiar conocimientos y experiencias con otras organizaciones de la UNIN sobre áreas de interés (como los sistemas de control y evaluación para la innovación, aceleradores, laboratorios y la gestión de fondos de innovación). El UNFPA debería incorporar una perspectiva del entorno de la innovación y buscar asociaciones y alianzas con entidades relevantes, por ejemplo, universidades, institutos y fundaciones de investigación y empresas privadas.

61. El UNFPA debería localizar y representar gráficamente los entornos de la innovación en los que se involucra el UNFPA (es decir, salud sexual y reproductiva de los adolescentes, salud móvil, datos de población). Las descripciones de los puestos de los especialistas técnicos regionales en innovación (defensores de la innovación) deberían incluir un papel explícito para vincular al UNFPA con los entornos de la innovación a nivel regional.

62. El UNFPA debería incentivar los intercambios entre compañeros con otras organizaciones dentro de la UNIN, que podrían incluir la transferencia directa de habilidades y el intercambio útil de ideas y conocimientos prácticos (por ejemplo, compartir experiencias en la gestión de fondos de innovación y conocimientos sobre la implementación de programas de

aceleración). Se debería explorar la posibilidad de trabajar junto con otras organizaciones de las Naciones Unidas en áreas de interés común, como el desarrollo de un marco de control y evaluación adecuado para la innovación. Asimismo, también se recomienda aplicar la experiencia de otras organizaciones de la UNIN en el debate interno actual sobre el uso de laboratorios de innovación.

63. El UNFPA debería promover el uso de programas de orientación con el sector privado y con organizaciones de las Naciones Unidas. La expansión de los programas de orientación y preparación podría tener efectos importantes en la cultura institucional si se fortalecen el liderazgo del personal y las actitudes que llevan a asumir riesgos. Se debería establecer un Consejo de Asesores del Fondo de Innovación que incluya miembros externos (por ejemplo, del ámbito académico y del sector privado).

64. El UNFPA debería investigar modelos híbridos para el *crowdsourcing* de ideas innovadoras. Estos modelos podrían incluir ideas tanto de fuera de la organización como del personal interno. Deberían dar prioridad a los modelos que impliquen facilitar y obtener canales para que los jóvenes innoven para ellos mismos, no solo como socios, sino también como usuarios del diseño conjunto.

65. **Recomendación 7: Afianzar la innovación en el plan estratégico para 2018-2021.** El UNFPA debería incluir la innovación como un elemento importante del plan estratégico para 2018-2021. Lo más apropiado sería que el Plan reflejara la importancia estratégica de la innovación. A ser posible, también debería reflejar los resultados de las cinco decisiones estratégicas importantes presentadas en la Recomendación 1 (el enfoque, la orientación dentro de la organización, el posicionamiento en el entorno, las formas de innovación y las etapas de la innovación). El plan estratégico debería incluir indicadores institucionales que reflejen el alcance de los enfoques que está adoptando el UNFPA.

66. A la hora de incorporar la innovación en el plan estratégico, sería aconsejable distinguir entre los tres dominios de innovación descritos en la Recomendación 1: soluciones de impacto, procesos de negocios y cultura. Sin embargo, en este momento, no se recomienda incluir la innovación como una forma de compromiso. La innovación aún se encuentra en una etapa inicial y este requisito ejercería una gran presión sobre las oficinas sobre el terreno y las divisiones que no están preparadas o no cuentan con los incentivos necesarios para innovar. Además, la innovación va más allá de las formas actuales de compromiso en el UNFPA. Se deberían pedir informes sobre innovación como parte de los mecanismos de información relacionados con el plan estratégico. Lo ideal sería que los informes sobre innovación incluyeran los tres dominios: innovaciones en soluciones de impacto, innovaciones en procesos de negocios y desarrollo de una cultura que promueva la innovación.

67. **Recomendación 8: Activar un mecanismo de intercambio de valoraciones funcional entre la Iniciativa de Innovación y las unidades de negocio pertinentes del UNFPA.** Este mecanismo, que debería apoyar el equipo directivo, debería unir ideas sobre innovación, dirigidas mediante la Iniciativa de Innovación, con las unidades de negocio pertinentes para garantizar que las políticas favorezcan la innovación y que estas unidades aprovechen las oportunidades que ofrece la innovación. Este mecanismo debería generar un diálogo continuo entre la Iniciativa de Innovación y las unidades de negocio sobre recursos humanos, planificación estratégica, asociaciones, cooperación Sur-Sur, movilización de recursos, gestión del conocimiento, servicios de adquisiciones, medios de comunicación y comunicados, así como sobre el control y la evaluación.

68. El mecanismo de intercambio podría ser en forma de reuniones específicas convocadas por la Secretaría del Fondo de Innovación. Estas reuniones podrían convocarse después de recopilar una cantidad importante de ideas sobre innovación (aprendizaje) que afecten a las unidades de negocio. Después, las unidades de negocio podrían analizar esas ideas en las reuniones y acordar las medidas adecuadas que se deben tomar. Las redes de innovación a nivel regional y el IDWG podrían desempeñar un papel clave en este proceso. El IDWG podría abogar por discutir ideas y adoptar las medidas adecuadas. Las redes regionales de innovación podrían analizar, identificar y recopilar ideas y cuestiones relevantes sobre innovación (por

ejemplo, retos en las asociaciones, cuellos de botella en adquisiciones y oportunidades para la cooperación Sur-Sur o para la movilización de recursos) y hacérselas saber primero a la oficina regional y luego a la sede central mediante el IDWG.

69. El IDWG actualmente tiene una estructura de tres niveles entre sus divisiones (sede central, región y país), lo que le permite vincular ideas con las áreas correspondientes en todos los niveles de la organización. Es importante que el IDWG tenga el poder para impulsar esto, que los miembros de los tres niveles asuman el papel de defensores y, así, discutan sobre el tema, los desafíos y las oportunidades, de modo que finalmente pueda garantizarse que la innovación va a poder beneficiarse de un entorno adecuado en toda la organización.

70. Los intercambios de la cooperación Sur-Sur deberían empezar lo antes posible. El cambio de escala de las soluciones probadas hasta la fecha está vinculado a los socios a nivel nacional que adopten estas soluciones integrándolas en sus sistemas, reproduciéndolas, conservándolas o expandiéndolas a otros países de la región. Este contexto abre una vía de comunicación entre los equipos de innovación y cooperación Sur-Sur a nivel nacional, regional y de la sede central.

71. Los intercambios con la Unidad de Gestión del Conocimiento deben comenzar lo antes posible para así poder establecer una coordinación formal entre el Fondo de Innovación y la Unidad de Gestión del Conocimiento en la sede central, vincular las bases de datos de la competición de buenas prácticas y de la gestión del conocimiento con el Fondo de Innovación y explorar las conexiones entre las ideas sobre la implementación de soluciones de innovación y los productos de conocimiento (incluida la manera de utilizar el conocimiento resultante de las ideas sobre innovación).

72. La Oficina de Asociaciones Estratégicas es un socio clave en este mecanismo de intercambio. La Iniciativa de Innovación y la Oficina de Asociaciones Estratégicas deberían desarrollar un protocolo para apoyar las implicaciones prácticas de trabajar en la innovación, es decir, identificar los socios adecuados del sector privado (una vez que se han identificado los problemas principales en los que centrar la innovación), negociar las asociaciones y adaptar los mecanismos que realizan las gestiones necesarias a la vez que fomentan la innovación.

73. **Recomendación 9: Desarrollar un marco de conocimientos para el impacto.** El UNFPA debería desarrollar un marco simple para convertir los conocimientos organizativos en soluciones que tengan un impacto en la vida de mujeres y adolescentes. Este marco debería tener al menos tres elementos: sistemas específicos de control y evaluación de la innovación, mecanismos activos para compartir conocimientos y un marco cada vez más amplio para las soluciones de impacto que han superado pruebas.

74. El UNFPA debería empezar a desarrollar un sistema de control y evaluación específico para la innovación para conseguir soluciones de impacto. Este sistema debería incluir un control en tiempo real de los resultados y debería registrar las lecciones que se han aprendido de resultados y productos inesperados. Para incorporar un sistema de control de los resultados en tiempo real en la implementación de soluciones innovadoras, se deberían explorar las opciones para la recopilación y el análisis de datos a tiempo real, lo que incluye: (a) asociarse con organizaciones de la UNIN que tengan experiencia en el control en tiempo real para analizar enfoques que puedan adaptarse e incorporarse al modelo de innovación del UNFPA; (b) explorar el potencial de las metodologías de datos *lean* para medir el impacto, ya que ofrecen formas asequibles y significativas de recopilar y analizar los datos de los resultados, y (c) examinar la posibilidad de empezar un proyecto piloto para probar sistemas de control y evaluación específicos para la innovación.

75. Para registrar las lecciones que se han aprendido a partir de resultados y productos inesperados, el UNFPA debería buscar técnicas de representación gráfica de resultados como diarios de resultados, trayectorias de los usuarios y Procesos de Cambios de Comunicación sobre Conductas para identificar indicadores y representantes de los cambios.

76. Cada vez que se prueban nuevas soluciones de impacto, los presupuestos deben incluir asignaciones para desarrollar sistemas de control y evaluación basados en resultados que

además cuenten con datos en tiempo real. Los aceleradores deben desarrollar sistemas de control y evaluación adecuados para la innovación. Estos sistemas deberían estar vinculados a los sistemas de control y evaluación de las soluciones de impacto que impulsan y al marco de control y evaluación de la Iniciativa de Innovación.

77. El UNFPA debería activar mecanismos de aprendizaje y para compartir resultados sobre las soluciones de innovación. El análisis comparativo con otras organizaciones de las Naciones Unidas revela que, cuando se muestran y se comunican los resultados tangibles de la innovación en toda la organización, estos inspiran a abrir las puertas a la innovación y estimulan la adopción de enfoques hacia la innovación. Una cultura que muestra los resultados de las innovaciones fomenta una cultura de innovación. Algunas sugerencias son: (a) ampliar el alcance del Ciclo de Charlas sobre Innovación de las sesiones informativas a las discusiones prácticas sobre pruebas, reproducción y ampliación, y (b) compartir ideas y conocimientos mediante sesiones de preguntas y respuestas y debates prácticos sobre aspectos de especial importancia, como la forma de asociarse con el sector privado, desafíos y éxitos al recopilar datos sobre resultados, proyectos con resultados inesperados y soluciones que se han cancelado.

78. El UNFPA debería aportar resúmenes de ideas (informes de experiencias) en lugar de informes de fallos. Estos informes deberían especificar los supuestos que se estaban analizando en pruebas importantes o la prueba de concepto y qué ideas han surgido a partir de esto.

79. El UNFPA debería desarrollar un marco cada vez más amplio para conseguir soluciones innovadoras que tengan éxito y se ajusten a las necesidades y características del UNFPA. Este marco debe contar con una descripción de las fases de ampliación, lo que incluye una fase de cambio de escala para los proyectos finalizados financiados por el Fondo de Innovación y que han implementado con éxito una prueba de concepto, pero que aún necesitan repeticiones y mejoras adicionales para garantizar que estén listos para un cambio de escala. El marco cada vez más amplio también debería incluir especificaciones sobre los criterios de escalabilidad (por ejemplo, mediante una herramienta de evaluación de la escalabilidad).
