



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
22 de abril de 2013
Español
Original: inglés

Examen

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2013

18 a 21 de junio de 2013

Tema 4 del programa provisional*

Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017

Promoción de los derechos de todos los niños, especialmente los más desfavorecidos

Proyecto para resumen

Resumen

Este proyecto de Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 y su documentación justificativa se presentan a la Junta Ejecutiva para que los examine. Se presentará un proyecto final a la Junta Ejecutiva, para su aprobación, en su segundo período ordinario de sesiones de 2013.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota del proyecto de Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 (E/ICEF/2013/16) y la documentación justificativa (E/ICEF/2013/16/Add.1), y comentarlos.

* E/ICEF/2013/10.



I. Prioridades y oportunidades para los niños

Una visión para 2017 y después de esa fecha

1. Al nivel más elemental, la misión del UNICEF consiste en promover los derechos de todos los niños, en todo el mundo, en cualquier actividad que la organización lleve a cabo —en los programas, la promoción y las operaciones—. La estrategia de equidad, centrada en los niños y las familias más desfavorecidos y excluidos, es la manera en que el UNICEF lleva a la práctica su compromiso con los derechos del niño. En la medida en que cualquier niño no tenga las mismas oportunidades en la vida —en sus dimensiones social, política, económica, cívica y cultural—, se están violando sus derechos. Esta es la razón por la que la atención a la equidad es tan indispensable. Acelera los avances para la realización de los derechos humanos de todos los niños, que es el mandato universal del UNICEF, tal y como señala la Convención sobre los Derechos del Niño.

2. Al mismo tiempo, se debe prestar apoyo a las comunidades y las familias para que aumenten su resiliencia de modo que los logros a favor de la infancia sean sostenibles incluso cuando las familias y los niños se enfrenten a la volatilidad y las crisis —ya sean a causa de un giro económico, del cambio climático, de desastres naturales, de enfermedades o de conflictos violentos—. La acción humanitaria seguirá siendo decisiva teniendo en cuenta el aumento previsto en la amplitud, la gravedad y la frecuencia de las crisis humanitarias.

Oportunidades en un mundo en constante transformación

3. Los últimos dos decenios han propiciado logros sin precedentes para los niños del mundo.

4. La supervivencia infantil ha mejorado considerablemente durante el último decenio. En 2011, cada día murieron 14.000 niños menores de 5 años menos que en 1990. Hay menos niños que enferman a causa de enfermedades transmisibles como el sarampión, en parte gracias a la expansión de la inmunización sistemática y a otros productos básicos e intervenciones que ayudan a salvar vidas. La tasa de mortalidad materna se ha reducido en todo el mundo casi a la mitad durante los últimos 20 años. Hay más mujeres embarazadas que reciben apoyo eficaz para evitar la transmisión del VIH a sus hijos, y han caído las tasas de infección por el VIH y de mortalidad a causa del SIDA entre los niños en su primera década de vida.

5. Hay muchos menos niños que viven en la pobreza extrema. El 90% de los niños en edad escolar están matriculados en la enseñanza primaria. Más de 2.000 millones de personas han conseguido acceso a agua potable desde 1990.

6. El creciente número de adolescentes y de sus capacidades presentan una oportunidad sin precedentes. La experiencia demuestra que la participación de los adolescentes en los procesos de adopción de decisiones da lugar a mejores políticas y programas y favorece cambios positivos en las comunidades.

7. La innovación está desempeñando un papel cada vez más destacado a la hora de impulsar y mantener los progresos mundiales en la realización de los derechos del niño, y actualmente el mundo se beneficia de una base empírica más profunda y amplia para los niños. El seguimiento intensivo a nivel local y el análisis de los obstáculos y atolladeros mediante la ampliación de la reunión y el análisis de datos desglosados son fundamentales para acelerar los avances en beneficio de los niños

más desfavorecidos. El seguimiento en tiempo real mediante el Sistema de Supervisión de Resultados para la Equidad (MoRES) está demostrando ser un instrumento eficaz para armonizar y ampliar los sistemas de supervisión nacionales y subnacionales.

8. La tecnología de la información y las comunicaciones está aumentando la participación, la rendición de cuentas y la eficiencia y la eficacia institucionales. El uso de esta tecnología también está mejorando las posibilidades de alcanzar a los niños más desfavorecidos y excluidos y a las comunidades más necesitadas. Los nuevos métodos de investigación están probando y demostrando el potencial de las acciones llevadas a cabo en un sector para influir en los resultados de otro, como cuando los programas de transferencia de efectivo dan lugar a la reducción de conductas que aumentan el riesgo de contraer el VIH, reduciendo por tanto su incidencia.

9. Un gran número de países de ingresos bajos y medianos han disfrutado de tasas de crecimiento económico considerables y constantes durante el último decenio, a pesar del empeoramiento de la situación económica mundial. A pesar de algunos contratiempos, la voluntad política y los sistemas para proteger y promover los derechos humanos de los niños siguen fortaleciéndose. Cada vez más países disponen de los recursos, los sistemas y el compromiso para acelerar el progreso para la infancia, y está descendiendo la dependencia de la asistencia para el desarrollo. El aumento de la movilidad y la interacción internacional está ofreciendo oportunidades para nuevas modalidades de cooperación y el intercambio de enseñanzas, especialmente entre los países de ingresos bajos y medianos, y en colaboración con agentes del sector privado.

El programa pendiente en favor de la infancia

10. Aún subsisten problemas graves. Más de dos décadas después de la aparición de la Convención sobre los Derechos del Niño, aún hay millones de niños que no han podido realizar sus derechos a sobrevivir y prosperar, alimentarse y recibir educación, y a beneficiarse de la protección y la participación. El programa en favor de la infancia señalado en la Declaración del Milenio, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Declaración y el Plan de Acción de un Mundo Apropiado para los Niños necesita una atención constante.

11. Las tendencias agregadas ocultan la situación de los niños que son abandonados. Pese a los avances logrados en la supervivencia y el desarrollo del niño, con frecuencia las desigualdades han aumentado. Los beneficios del rápido crecimiento económico no se han distribuido con equidad. Los niños que viven en contextos frágiles y afectados por los conflictos son los más desatendidos y los que están en mayor situación de riesgo. En las comunidades con altos niveles de desigualdad por razón de sexo —en las que las mujeres y niñas tienen escasa educación, movilidad y poder para tomar decisiones— con frecuencia los niños sufren múltiples privaciones. Un estudio del UNICEF sobre la mortalidad de los niños menores de 5 años entre los hogares más pobres y los más ricos en 38 países mostró que, durante los dos últimos decenios, hubo más países que experimentaron un aumento en las disparidades entre los más ricos y los más pobres que los que experimentaron un descenso.

12. Además de los 19.000 niños menores de 5 años que mueren cada día por causas en gran medida prevenibles, los niños del mundo menores de 5 años se

enfrentan a una situación de emergencia silenciosa en materia de nutrición. Alrededor de 165 millones de niños presentan un retraso en el crecimiento, y como consecuencia sufren efectos nocivos durante toda la vida en su salud y su desarrollo cognitivo. Millones de niños están entre los 2.500 millones de personas que siguen sin tener acceso a mejores servicios de saneamiento. Los datos muestran que la edad media para el primer matrimonio está aumentando de manera gradual para las niñas, aunque demasiadas aún se casan antes de cumplir 18 años, a menudo con efectos perniciosos sobre su salud, educación, desarrollo y protección. En todo el mundo, 120 millones de niños en edad de asistir a la escuela primaria, casi el 20% del total de 650 millones de niños, no llegan al último grado de la enseñanza primaria. Otros 130 millones de niños escolarizados no consiguen obtener conocimientos básicos. Sólo el 60% de los niños en edad de asistir a la escuela secundaria están matriculados en la enseñanza secundaria. Las niñas siguen teniendo menos acceso a la enseñanza secundaria que los niños, mientras que en algunos países crece la preocupación sobre el deterioro de los resultados del aprendizaje entre los niños. Los niños en todo el mundo —especialmente aquellos con discapacidades, que han quedado huérfanos, que viven en los hogares más pobres, que no tienen atención familiar y que provienen de grupos marginados— están expuestos a diversas formas de violencia, explotación y malos tratos.

13. Hay grupos específicos de niños, incluidos muchos adolescentes, que corren un riesgo desproporcionado de perderse los grandes beneficios logrados en los últimos años en materia de supervivencia, educación, reducción de la pobreza y protección del niño. Los niños excluidos y desatendidos pueden vivir con discapacidades, en comunidades minoritarias o indígenas, en entornos frágiles, en barrios marginales de las ciudades o asentamientos periurbanos, o en zonas en las que las niñas y las mujeres se enfrentan a graves dificultades.

14. El cambio climático, la degradación ambiental, las crisis económicas y la dinámica demográfica se han convertido en cuestiones apremiantes, y los desastres son más frecuentes. El último decenio fue el más cálido de que se tiene constancia. El nivel del mar continúa elevándose y las emisiones de gases de efecto invernadero están aumentando rápidamente. Los efectos del cambio climático ponen en peligro los medios de vida económicos y la estructura social de las comunidades afectadas —especialmente para los niños y las familias más desfavorecidos—.

15. La población mundial es actualmente de 7.000 millones de personas, con una previsión de 1.000 millones más para 2030. A mediados de siglo, el 67% de la población mundial vivirá en las ciudades. Esta tendencia presenta muchos retos nuevos, así como oportunidades para realizar los derechos de los niños que viven en las ciudades, especialmente aquellos más desfavorecidos y marginados, que con frecuencia viven en zonas desatendidas y asentamientos informales.

El mundo después de 2015

16. Este Plan Estratégico sirve de puente entre los dos últimos años del calendario de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el inicio previsto de una nueva agenda mundial para el desarrollo, que se espera que presente un nuevo conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible. La combinación de la voluntad política y las inversiones financieras movilizadas para promover los Objetivos ha supuesto una gran mejora en las vidas de la población pobre y marginada, especialmente los niños. Los cambios en el panorama económico y político mundial también están

impulsando transformaciones en la asistencia humanitaria y para el desarrollo, con el aumento de los países de ingresos medianos y de las organizaciones benéficas privadas como principales agentes del desarrollo.

17. Los logros y las carencias en el esfuerzo mundial por alcanzar los Objetivos han puesto de relieve la contribución permanente de la cooperación para el desarrollo, el multilateralismo y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, así como las limitaciones en la estructura de la cooperación para el desarrollo. La revisión cuatrienal amplia de la política de 2012 de la Asamblea General relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas resumió estas observaciones. La revisión esbozó un programa de la reforma que fortalecerá todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, incluido el UNICEF. También reforzará los vínculos entre la asistencia humanitaria y la asistencia para el desarrollo. Los debates ahora en curso para dar forma a la agenda para el desarrollo después de 2015 incluyen atención considerable a las necesidades en materia de salud, educación y protección de la infancia en su conjunto, niñas y niños por igual; el refuerzo de la gobernanza; una mayor atención a la pobreza, la equidad, la inclusión, el medio ambiente y la resiliencia; y una redefinición de las responsabilidades que exhorta a todos los países —ricos y pobres por igual— a que aborden las desigualdades sociales, eliminen los obstáculos sociales o financieros para acceder a los servicios, y cumplan las obligaciones en pro de todos los derechos del niño en todo el mundo.

18. La asistencia para el desarrollo está evolucionando con el mundo en constante transformación y la nueva agenda para el desarrollo. Los dirigentes políticos y los contribuyentes en todo el mundo piden hacer mayor hincapié en los resultados en beneficio de los más desfavorecidos, y el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas, la eficiencia y la eficacia.

19. El sistema humanitario también está cambiando. Muchos países han desarrollado la capacidad para la gestión nacional de desastres y la coordinación de la asistencia humanitaria. Ha aumentado el número de organizaciones no gubernamentales humanitarias. El Programa de Cambio del Comité Permanente entre Organismos, adaptado a los diferentes contextos, ofrece bastantes oportunidades, al igual que el Nuevo Pacto sobre estados frágiles y afectados por conflictos, acordado por una serie de asociados para el desarrollo.

II. Enfoque estratégico

Enseñanzas del examen de fin de ciclo para aplicarlas en el Plan Estratégico

20. Este Plan Estratégico incorpora las observaciones del examen de fin de ciclo realizado en 2012 del plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para 2006-2013 (que se resume en el documento [E/ICEF/2013/4](#)). Las principales observaciones del examen incluyen:

- a) La pertinencia y la fortaleza del nuevo enfoque de la equidad y su contribución esencial a la realización de los derechos del niño;
- b) La necesidad de que se aceleren los esfuerzos encaminados a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio y continuar la programación pertinente después de 2015, con muchos países que necesitan el apoyo continuo del UNICEF en las esferas prioritarias definidas en el plan para 2006-2013;

c) La importancia de las iniciativas para intensificar las intervenciones de eficacia demostrada, mejorar la rendición de cuentas de las instituciones nacionales para adoptar políticas eficaces, fortalecer de manera sistemática la utilización de los servicios y alentar la modificación adecuada de las conductas y la participación de los niños, incluidos los adolescentes, y las comunidades;

d) La necesidad de complementar los enfoques sectoriales con mayor atención a las sinergias intersectoriales y a la acción multisectorial;

e) La necesidad de integrar de manera sistemática la preparación y respuesta ante las crisis humanitarias, la igualdad entre los géneros y la atención a otras cuestiones intersectoriales en la programación, al tiempo que se fortalece simultáneamente la capacidad dedicada a las acciones humanitarias y a la promoción de la igualdad entre los géneros;

f) La importancia de desarrollar una programación innovadora para llegar a los niños que viven en situaciones precarias y aumentar la resiliencia de las comunidades para que afronten y se recuperen mejor de los conflictos, los desastres y las crisis económicas;

g) La capacidad del UNICEF para promover los derechos de los niños pertenecientes a minorías y otros grupos vulnerables;

El valor estratégico de las contribuciones del UNICEF en materia de datos, pruebas empíricas y políticas, y la necesidad de abordar las lagunas en la rendición de cuentas, los datos y la presentación de informes;

h) La capacidad de aprovechamiento de la presencia del UNICEF en la mayoría de los países, incluida la creciente colaboración con el sector privado y los particulares para la movilización de recursos y la responsabilidad social empresarial.

21. Debido a que las necesidades son mayores entre los marginados y los excluidos, y debido a que existen nuevas estrategias para identificar y llegar a estos niños, una atención a la equidad acelera los progresos. Una estrategia particularmente eficaz consiste en determinar los principales obstáculos y atolladeros que impiden la obtención de resultados en beneficio de los desfavorecidos y los excluidos, fortalecer el seguimiento de los resultados pertinentes, y trabajar con las autoridades nacionales y otros asociados para eliminar esos obstáculos y atolladeros de manera sostenible.

22. El examen de fin de ciclo confirmó la importancia continua del programa de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y, por tanto, la pertinencia de la labor del UNICEF en cada una de las cinco esferas prioritarias del plan estratégico de mediano plazo desde 2006 a 2013. Ningún país ha cumplido todos los objetivos posibles en ninguna de las esferas prioritarias. Muchos países establecen una asociación con el UNICEF para lograr avances en los ámbitos en los que persisten las lagunas, llegar mejor e incluir a aquellos que son abandonados, fortalecer los sistemas para que haya más posibilidades de que los resultados sean duraderos y prestar apoyo en los sectores que con frecuencia se desatienden. Si bien el examen confirmó la pertinencia de cada zona de operaciones, también instó a adoptar un enfoque de gestión basada en los resultados más sólido que se alinee con las estructuras institucionales de la mayoría de los gobiernos.

23. A pesar de que acelerar los progresos en los diferentes sectores sigue siendo importante, el examen también subrayó la importancia de fortalecer los vínculos

intersectoriales. La acción intersectorial debería incluir atención a la participación de la comunidad, los sistemas de protección social y la programación en materia de modificación de las conductas para abordar los factores normativos subyacentes que impiden el desarrollo inclusivo y la realización de los derechos. Es especialmente importante abordar los obstáculos y atolladeros específicos que están relacionados con los resultados en beneficio de los niños en múltiples esferas, como la mejora de la capacidad de los trabajadores sanitarios locales para fortalecer los logros en materia de salud, VIH, nutrición y agua, saneamiento e higiene. Por este motivo, el UNICEF colaborará con los países para identificar sinergias intersectoriales, como el papel de la nutrición en los resultados del aprendizaje; determinar estrategias, como la promoción de la igualdad entre los géneros, que contribuyen a lograr múltiples resultados; y prestar apoyo a los asociados en materia de comprensión y respuesta a las necesidades integrales de los niños en las diferentes etapas del ciclo biológico, incluidos los niños con discapacidad.

24. Durante muchos años, el UNICEF ha hecho hincapié en la gran importancia de los primeros años de la vida de un niño para las etapas posteriores de crecimiento y desarrollo. Una nueva investigación científica sobre el desarrollo del cerebro ha mostrado nuevas pruebas de la importancia decisiva del desarrollo del niño en la primera infancia para los futuros logros en el aprendizaje, los resultados y la productividad en materia de salud, y la naturaleza acumulativa de los déficits. El UNICEF seguirá reforzando los programas relativos al desarrollo del niño en la primera infancia, especialmente para los niños desfavorecidos.

25. La transición demográfica que están experimentando la mayoría de los países necesita un trabajo adicional con los adolescentes. Se prestará apoyo para políticas y programas que permitan a los adolescentes tomar decisiones informadas, comunicarse eficazmente y desarrollar habilidades de afrontamiento y manejo de sí mismos que les ayuden a llevar una vida saludable y productiva. El UNICEF renovará su atención sobre la enseñanza secundaria y abordará el papel de los adolescentes en la construcción de comunidades saludables, seguras y pacíficas.

26. El examen hizo hincapié en la importancia de la participación del UNICEF en las acciones humanitarias y la necesidad de anticipar un posible aumento en la amplitud, gravedad y frecuencia de las crisis humanitarias. Para el UNICEF, esto conllevará por un lado el fortalecimiento de los sistemas y la capacidad dedicados a la preparación y respuesta eficaces y, por otro, la integración más explícita de los programas humanitarios y de desarrollo para promover la resiliencia.

27. El examen confirmó los beneficios y la pertinencia de los enfoques de “integración”. Sobre la base de estas conclusiones y la experiencia reciente, el UNICEF utilizará el nuevo enfoque de la equidad en todos los aspectos de su labor. El plan también seguirá incorporando las perspectivas y los principios de la igualdad entre los géneros y de los derechos del niño en todas sus esferas programáticas con una atención preponderante a los niños más desfavorecidos. También se pidió al UNICEF que dedicara más atención a la integración de la sensibilización sobre el cambio climático y la degradación ambiental y a la promoción de la resiliencia.

28. Otra conclusión importante del examen de fin de ciclo fue que el UNICEF aporta un valor añadido a los esfuerzos de desarrollo vinculando la labor normativa y operacional, como se pidió en la revisión cuatrienal amplia. Por tanto, el UNICEF seguirá ayudando a los países para que lleven las políticas a la práctica y viceversa, en ambos casos basándose en datos y pruebas. El apoyo del UNICEF a los países en

la reunión y el análisis de datos ha contribuido a resultados específicos de cada país en materia de desarrollo. Además, estos datos se han considerado un bien público mundial clave con un papel esencial en la presentación de informes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio y en la rendición de cuentas.

Panorama general del Plan Estratégico

29. El Plan Estratégico contribuye a la realización de los derechos de todos los niños haciendo hincapié en la equidad. Prestando una atención especial a los niños, las familias y las comunidades más desfavorecidos y excluidos, se aceleran los progresos hacia el cumplimiento de los derechos de todos los niños y se reducen las disparidades.

30. El UNICEF fomenta y contribuye a la coherencia y las sinergias entre todos los fondos, programas y organismos especializados dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, para prestar un mejor apoyo a los países. Como parte de este esfuerzo, el Plan Estratégico se ha elaborado en estrecha colaboración con el resto de fondos, programas y organismos incluidos en el ámbito de la revisión cuatrienal amplia, entre ellos el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y el Programa Mundial de Alimentos. Todos estos organismos están adaptando sus planes estratégicos para hacer efectiva la revisión cuatrienal amplia durante el período de 2014 a 2017. También están actuando de conformidad con los principios programáticos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD), fundamentados en el enfoque basado en los derechos humanos para la cooperación, la igualdad entre los géneros, las sostenibilidad ambiental, la gestión basada en los resultados y el desarrollo de la capacidad. A escala nacional, los organismos del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo colaboran a través de los equipos de las Naciones Unidas en el país, los equipos y los grupos temáticos humanitarios en el país, la iniciativa Unidos en la acción y otros mecanismos para la acción colectiva. El objetivo es evitar las superposiciones y definir funciones y responsabilidades claras basadas en la ventaja comparativa. Los organismos también se comprometen a compartir en la medida de lo posible los resultados relativos a las esferas temáticas en las que operan varios organismos.

31. El UNICEF y los otros programas y fondos han adoptado medidas para la convergencia de la planificación estratégica, especialmente en lo relativo a los marcos de resultados, mediante acciones que incluyen:

a) Una mayor atención al fortalecimiento de los sistemas de seguimiento en tiempo real del gobierno y los asociados, con especial hincapié en los obstáculos y atolladeros a los que se enfrentan los más desfavorecidos;

b) El uso de indicadores del desempeño del Marco Unificado de Presupuesto, Resultados y Rendición de Cuentas perteneciente al Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA para ayudar a realizar un seguimiento del progreso en la lucha contra el VIH y el SIDA y para maximizar la coherencia, la coordinación y el impacto de la respuesta más amplia de las Naciones Unidas frente al VIH y el SIDA;

c) La utilización de indicadores del desempeño ajustados al enfoque acordado a través de la labor continua del Comité Permanente entre Organismos

sobre un marco común de seguimiento de la respuesta humanitaria, como parte del ciclo de los programas de asistencia humanitaria desarrollado recientemente;

d) La armonización de la aplicación de los principios de optimización del uso de los recursos, basados en los conceptos de economía, eficacia y eficiencia, incluidas las zonas comunes de medición y presentación de informes.

32. En consulta con los Estados Miembros, dentro del sistema de las Naciones Unidas y con otros asociados, el UNICEF seguirá fortaleciendo el desempeño, la rendición de cuentas y la coherencia, como se pidió en la revisión cuatrienal amplia. La organización determinará colectivamente plataformas operativas comunes eficaces a fin de lograr los resultados y acelerar la labor de colaboración para prestar apoyo a los países en el fortalecimiento del frecuente seguimiento de los productos, con circuitos de información para ajustar las estrategias según proceda. El UNICEF tendrá por objetivo lograr una mayor coherencia en la presentación de los resultados entre los organismos.

33. El Plan Estratégico del UNICEF también fomentará alianzas cada vez más diversas con los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas. Estas alianzas incluyen asociaciones entre el sector público y el privado, la cooperación Sur-Sur y triangular, y la colaboración con organizaciones no gubernamentales. Están apareciendo nuevas oportunidades de asociación importantes, como los nuevos modelos de aprendizaje Sur-Norte, en los que los países adoptan, adaptan y ayudan a afinar las innovaciones eficaces procedentes del sur. Esto supondrá una colaboración más sólida con el sector privado en materia de desarrollo en cuanto a la responsabilidad social empresarial e innovaciones. Una oportunidad igual de importante es la creciente colaboración directa con los niños, las familias, las comunidades y los movimientos sociales, facilitada por las redes sociales.

Efecto: promoción de los derechos de todos los niños, especialmente los más desfavorecidos

34. El Plan Estratégico está diseñado para permitir a la organización contribuir a la realización de los derechos de todos los niños, especialmente los más desfavorecidos. A nivel de efectos, que representan cambios en la situación de los niños, los resultados de la labor del UNICEF convergen para fortalecer la realización de los derechos para los niños más desfavorecidos. Los efectos de la labor del UNICEF quedarán reflejados en los avances hacia los compromisos mundiales pertinentes que están resumidos en el anexo del Plan Estratégico. Este es un indicador fundamental de la manera en la que el mundo está cumpliendo progresivamente sus obligaciones para con los niños. El UNICEF prestará apoyo a los países y a la comunidad mundial para medir las tendencias generales en materia de los avances en beneficio de los niños, incluidos los progresos en el cumplimiento de los compromisos mundiales pertinentes. Los datos se desglosarán en la medida de lo posible para mostrar los progresos realizados en la reducción de las desigualdades e incluirán las dimensiones clave de la resiliencia.

Gráfico 1:
Resumen del Plan Estratégico



Resultados

35. Los resultados —que representan las modificaciones institucionales y de las conductas de conformidad con el Manual de gestión basada en los resultados del GNUD— son efectos a los que contribuye el UNICEF en colaboración con los asociados nacionales, la sociedad civil y otras partes interesadas. Los siete resultados del Plan Estratégico para 2014-2017 promueven la atención sobre todos los aspectos del bienestar de la infancia, abordando los derechos de los niños más desfavorecidos y excluidos, así como las necesidades de sus comunidades y familias. Cada resultado refleja el efecto combinado de las intervenciones humanitarias y de desarrollo:

a) Salud: acceso mejorado y equitativo a las intervenciones de eficacia demostrada, así como su utilización, para aumentar la supervivencia de todas las madres y los recién nacidos durante el parto y el período neonatal, y la capacidad entre los niños para vivir una vida libre de enfermedades prevenibles y discapacidad;

b) VIH y SIDA: acceso mejorado y equitativo a intervenciones de lucha contra el VIH de eficacia demostrada, así como su utilización, para proteger a los niños de la infección por el VIH y garantizar que los niños con el VIH tengan una vida sin SIDA;

c) Agua, saneamiento e higiene: acceso mejorado y equitativo a agua potable, un saneamiento adecuado y buenas prácticas de higiene, así como su utilización, y promoción de entornos sanos;

d) Nutrición: acceso mejorado y equitativo al apoyo en materia de nutrición, así como su utilización, para proteger a los niños contra la malnutrición y velar por que alcancen un crecimiento y desarrollo óptimos;

e) Educación: acceso mejorado y equitativo a una educación inclusiva y de calidad, así como su finalización, con especial atención a la igualdad entre los géneros y la mejora de los resultados del aprendizaje;

f) Protección del niño: prevención y respuesta mejoradas y equitativas frente a la violencia, los malos tratos y la explotación de los niños, con un mayor apoyo a su protección y desarrollo por parte de las familias y las comunidades;

g) Inclusión social: acceso mejorado y equitativo a los datos y los sistemas, así como su utilización, para reducir la exclusión y la pobreza infantil multidimensionales.

36. El UNICEF desempeña diferentes funciones en su contribución a cada uno de estos resultados y algunos de ellos necesitan mayores niveles absolutos de inversión operacional que otros. Por lo tanto, el nivel de recursos que el UNICEF asigna a cada esfera de resultados no refleja el orden de prioridad mundial de ningún resultado sobre otro.

37. Las cadenas de efectos completas asociadas a cada uno de estos resultados, incluidos los indicadores y los riesgos asociados, están descritas en la documentación justificativa.

Productos

38. La labor del UNICEF y sus asociados da lugar directamente a los productos, que se clasifican para cada resultado según su asociación con:

a) Un mayor apoyo para que los niños, las familias y las comunidades promuevan los conocimientos, la modificación de las conductas, la demanda de servicios y las oportunidades de participación;

b) El aumento de la capacidad nacional para asegurar la disponibilidad de los servicios, así como el acceso a ellos, y fortalecer los sistemas;

c) El aumento de la capacidad del país y la prestación de servicios para proteger y satisfacer las necesidades de los niños en entornos humanitarios;

d) El fortalecimiento del compromiso político y la capacidad nacional para legislar, planificar y presupuestar en beneficio de los niños;

e) Una mayor capacidad de los gobiernos y los asociados, como garantes de derechos, para identificar desafíos específicos para la protección y la promoción de los derechos de los niños y la igualdad entre los géneros, y responder a ellos.

Eficacia y eficiencia organizativas

39. Al contrario que en planes estratégicos del UNICEF anteriores, el marco integrado de resultados y recursos que se resume al final del documento (y presente

en la documentación justificativa) incluye los resultados relativos a todas las categorías de gastos interinstitucionales. En cuanto a los programas, los recursos se vincularán a los efectos de los resultados obtenidos.

40. Las siete estrategias de ejecución que se describen a continuación se han identificado a partir del examen de fin de ciclo y de la revisión cuatrienal amplia, a fin de promover la ventaja comparativa de la organización para conseguir los resultados en beneficio de los niños dentro de un enfoque general basado en los derechos humanos.

41. **Desarrollo de la capacidad.** El desarrollo de la capacidad a nivel individual, comunitario y gubernamental siempre ha sido una de las principales estrategias de ejecución del UNICEF. Con frecuencia, se ofrece apoyo al desarrollo de la capacidad individual y comunitaria mediante la “comunicación para el desarrollo”. Para fortalecer la capacidad del gobierno a todos los niveles, el UNICEF se centra en el aumento de la capacidad para abordar las lagunas de los titulares de derechos y de los garantes de derechos. Las medidas incluyen asistencia técnica y en materia de formación para reformar las instituciones gubernamentales; ensayar modelos para la aplicación más generalizada; y utilizar los sistemas y procesos nacionales y locales para fortalecer la capacidad y empoderar a los niños, las familias y las comunidades. El fortalecimiento de los sistemas de gestión, la gestión basada en los resultados y la capacidad de planificación son componentes clave de un enfoque integral para el desarrollo de la capacidad.

42. El desarrollo de la capacidad tiene por objetivo: a) fortalecer la prestación de suministros y servicios; b) desarrollar el entorno propicio necesario para garantizar los derechos fundamentales y promover la modificación de conductas y la demanda de servicios; y c) fortalecer la capacidad de los titulares de derechos para exigir los derechos fundamentales. El UNICEF aplicará cada vez más la comunicación para el desarrollo a fin de generar una demanda de servicios impulsada por las comunidades, facilitar la participación y apoyar los mecanismos de rendición de cuentas compartiendo información pública y presentando informes sobre presupuestos, políticas y servicios.

43. En materia del apoyo al desarrollo de la capacidad con asociados gubernamentales, cada vez se otorga más prioridad a fortalecer la reunión, el análisis y la utilización de datos nacionales y subnacionales especialmente relativos a los niños y las mujeres y a poner en práctica modelos y ensayos para una aplicación más generalizada. Esto incluirá el uso más sistemático de la desagregación para mejorar el diseño y la gestión de políticas y programas centrados en la equidad. La amplia gama de otras actividades de desarrollo de la capacidad realizadas con los gobiernos incluirá la formación de los proveedores de servicios, el fortalecimiento de la gestión de la cadena de suministro y el apoyo al desarrollo de sistemas de garantía de calidad.

44. **Generación de pruebas empíricas y diálogo y promoción sobre políticas con base empírica.** Cada vez hay más países que están generando ideas y pruebas empíricas que contribuyen a la promoción de la equidad. Es probable que estas pruebas resulten pertinentes y útiles para otros países que se encuentran en situaciones parecidas. El Plan Estratégico hace hincapié en la participación del UNICEF en el aprendizaje y la difusión estructurados y en la aplicación de los conocimientos junto con los asociados. El UNICEF presta apoyo a los asociados para que generen pruebas empíricas mediante el apoyo a la investigación y al diseño

de la reunión de datos, la creación de asociaciones en la realización de investigaciones, y el fortalecimiento de los mecanismos de garantía de la calidad conexos. Las pruebas generadas a partir de las investigaciones respaldarán el diálogo y la promoción de políticas específicamente vinculadas a cada una de las siete esferas de resultados del Plan Estratégico. Las pruebas generadas entre las regiones se utilizarán para influir en la política global.

45. Esta estrategia de ejecución es especialmente pertinente en los países de mayores ingresos, en los que el UNICEF actúa en la mayoría de los casos en colaboración con el Comité Nacional del UNICEF y en programas multinacionales. El diálogo y la promoción de políticas en estos contextos harán hincapié en los problemas relativos a la inclusión social y a la protección del niño, en la educación sobre los derechos del niño en los programas educativos y los entornos de aprendizaje, y en el aumento de la sensibilización pública y el apoyo a los derechos del niño en todo el mundo. Una estrategia y un canal de comunicación externos reforzados impulsarán la promoción pública y complementarán la movilización de recursos.

46. **Asociaciones.** Nunca ha sido tan importante ser capaces de establecer asociaciones eficaces y eficientes para mejorar los resultados en beneficio de los niños. Las asociaciones estratégicas con miembros del sistema de las Naciones Unidas seguirán desempeñando un papel esencial en la mejora de los resultados equitativos en beneficio de los niños. Catalizar y apoyar los movimientos sociales que abogan por el cumplimiento de los derechos del niño será cada vez más decisivo, así como su integración en otros programas. El UNICEF continuará con su práctica de larga data de creación de asociaciones con los gobiernos nacionales y locales, la sociedad civil, instituciones académicas y centros de excelencia, el sector privado y otros organismos de las Naciones Unidas sobre la base de la ventaja comparativa del UNICEF y el compromiso compartido para la consecución de resultados comunes. Se prestará especial atención a asegurar tanto la prestación de servicios fundamentales para los niños como la demanda de esos servicios, en tanto que, con el tiempo, se reducirá la dependencia de los gobiernos y de otros agentes de la asistencia para el desarrollo.

47. Las alianzas programáticas mundiales como “El compromiso con la supervivencia infantil: una promesa renovada” y la Iniciativa SUN para el fomento de la nutrición seguirán siendo una piedra angular de la participación, promoción y obtención de fondos de los programas del UNICEF. Cada vez será más importante prestar apoyo a las asociaciones con el sector privado debidamente estructuradas, teniendo en cuenta la creciente influencia de las empresas con fines de lucro en la prestación de servicios esenciales para los pobres. Basándose en el estudio *Derechos del Niño y Principios Empresariales*, el UNICEF emprenderá un enfoque integrado para la colaboración con el sector empresarial, la incorporación de la movilización de recursos, las iniciativas de responsabilidad social empresarial y la cooperación en los programas.

48. **Cooperación Sur-Sur y triangular.** Dos metodologías de larga data y eficacia demostrada para apoyar el desarrollo y el aprendizaje son la cooperación Sur-Sur, en la que los países se apoyan mutuamente para aprender de la experiencia adquirida, y la cooperación triangular, en la que un organismo multilateral o un donante apoya o facilita la colaboración Sur-Sur. Estas estrategias se complementan en gran medida con otras formas de interacción entre los Estados del sur, entre ellas, las estructuras

intergubernamentales regionales, el comercio y la inversión. El UNICEF seguirá apoyando a los países en que se ejecutan programas para promover los derechos del niño mediante la cooperación Sur-Sur y apoyar formas más novedosas de cooperación horizontal, así como la cooperación Norte-Sur y la cooperación Sur-Norte. Se espera que estas metodologías sean cada vez más eficaces en función del costo mediante el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones.

49. Identificación y promoción de la innovación. La innovación está creando oportunidades importantes para lograr avances hacia los resultados en beneficio de los niños. Al mismo tiempo, a algunos países les resulta difícil identificar y seleccionar entre las muchas tecnologías y enfoques nuevos que están apareciendo. El UNICEF trabaja para velar por que los innovadores conozcan los derechos y las necesidades de los niños, especialmente de aquellos más desfavorecidos, y se les anime a abordarlos. El UNICEF ayuda a identificar las innovaciones más prometedoras para su aplicación en diferentes contextos, apoyando a los asociados para que adopten, adapten e intensifiquen los enfoques más útiles e identifiquen rápidamente aquellos que no lo son. Esta estrategia de ejecución se aplica por igual a todas las esferas de resultados del UNICEF, desde las nuevas tecnologías que permiten salvar vidas en materia de atención a la salud a los sistemas de enriquecimiento con micronutrientes y las mejoras en las tecnologías de aprendizaje a distancia. La innovación y los enfoques innovadores para la programación también pueden tener una función clave en el apoyo a la aplicación de principios normativos transversales, por ejemplo mediante el uso de nuevos enfoques de reunión de datos en tiempo real a fin de proporcionar a las comunidades y los países sistemas de alerta temprana para los problemas inminentes o de reciente aparición.

50. Apoyo a la integración y los vínculos intersectoriales. Los gobiernos de todo el mundo se organizan en ministerios sectoriales para que la gestión, la prestación de servicios y la rendición de cuentas sean eficaces. Al mismo tiempo, existe un reconocimiento generalizado de que los resultados en un sector influyen en los de otro, y de que algunas estrategias pueden ayudar a avanzar en los resultados, de manera sinérgica, en múltiples esferas. Por primera vez, en este Plan Estratégico, el UNICEF identifica el apoyo a la integración y los vínculos intersectoriales como una estrategia de ejecución explícita. La organización hará hincapié en aprender de sus asociaciones y programas que apoyan la programación integrada en beneficio de los niños en las diferentes etapas del ciclo biológico o que abordan cuestiones intersectoriales, como los determinantes sociales de la salud, el desarrollo del niño en la primera infancia y el desarrollo de los adolescentes. Esta estrategia determinará y contribuirá a la creación de pruebas empíricas, el diálogo sobre políticas y la gestión de los conocimientos específicos de las dimensiones intersectoriales. Estas enseñanzas y modelos se compartirán ampliamente, ya que muchos asociados del UNICEF tratan de aumentar las sinergias y la coordinación entre las estructuras y los ministerios del gobierno.

51. Prestación de servicios. Desde su concepción, la prestación de servicios esenciales y la comunicación para el desarrollo conexas han sido un enfoque central de los programas del UNICEF tanto en los entornos humanitarios como en los entornos de desarrollo. Para la mayoría de los países capaces de ofrecer servicios fundamentales para sus niños, el papel del UNICEF en la prestación de servicios se está reduciendo. Sin embargo, sigue siendo crucial en situaciones en que la capacidad institucional sea inadecuada para la prestación y en las acciones humanitarias. Además, el UNICEF sigue teniendo una función importante en la

coordinación de la adquisición de productos básicos esenciales, como las vacunas, para ayudar a los gobiernos a beneficiarse de menores gastos y de mejores controles de calidad. El UNICEF también continuará prestando asistencia técnica a los países que estén creando su propia capacidad de prestación de servicios y promoverá a nivel mundial y nacional la garantía de que cada niño disponga de servicios esenciales y protección.

52. Para todas las estrategias de ejecución descritas anteriormente, las oficinas en los países necesitan el apoyo a la eficacia del desarrollo de las oficinas regionales y la sede. Entre las actividades para apoyar la eficacia del desarrollo se incluirán las siguientes: la aportación de políticas, orientación y apoyo técnico para cuestiones intersectoriales y para la evaluación, la planificación y la revisión; la dirección y el apoyo técnico mundial de las esferas de resultados y las estrategias de ejecución; la gestión eficaz de los suministros; y la dirección y el apoyo técnico mundial en las acciones humanitarias. El apoyo a la eficacia del desarrollo también contribuirá a mejorar la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas a escala nacional.

Eficiencia y eficacia de la gestión

53. Las sólidas estrategias de la organización deben estar respaldadas por una gestión eficiente y eficaz que se centre de manera intensa en la realización de los derechos, la equidad y la resiliencia de los niños mediante el logro de resultados concretos. El UNICEF utilizará la gestión basada en los resultados para apoyar la ejecución del Plan Estratégico, basándose en los principios claros, las mejores prácticas, la rendición de cuentas y la transparencia. Las inversiones que se están realizando en materia de rendición de cuentas y transparencia permitirán al UNICEF cuantificar y articular mejor la manera en que contribuye a los resultados y los efectos finales en favor de los niños.

54. El Plan Estratégico apoyará la excelencia de la gestión y operacional, incluso mediante la mejora de la eficiencia y eficacia de los programas y las operaciones en el contexto de la coherencia del sistema de las Naciones Unidas y la introducción de una segunda generación de programas de la iniciativa Unidos en la acción. Ello supondrá seguir simplificando y armonizando las prácticas institucionales y los instrumentos de programación. En los últimos años, el UNICEF ha introducido importantes mejoras en sus estructuras y procesos de gestión, rendición de cuentas y presentación de informes, pero aún se puede mejorar más. El Plan Estratégico aborda el fortalecimiento de estas esferas.

55. El UNICEF está ajustando sus estrategias de gestión para mejorar la eficiencia y eficacia mediante el fortalecimiento de las operaciones comerciales. En materia de acciones humanitarias, el UNICEF invertirá en mecanismos para exigirse una mayor responsabilidad ante las poblaciones afectadas. La ejecución continua de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda, junto con las evaluaciones ampliadas de los programas por países y mundiales, está ayudando a la organización a validar y ser responsable de los resultados. El UNICEF también está fortaleciendo la capacidad de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países para medir e informar sobre su desempeño en materia de: a) liderazgo eficaz y dirección ejecutiva; b) supervisión y garantía; c) gestión de los recursos financieros y de tecnología de la información y las comunicaciones; d) recursos humanos; e) asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos; f) seguridad del personal y los locales; y g) rendición de cuentas en relación con los resultados.

56. La gestión del riesgo institucional seguirá siendo un elemento esencial de la gobernanza y la rendición de cuentas del UNICEF. Las oficinas a todos los niveles identificarán, gestionarán e informarán sobre los riesgos críticos, incluida la identificación de las funciones y las responsabilidades, la aplicación de procedimientos de mitigación de los riesgos y la facilitación de cursos de capacitación para que los directivos y el personal desarrollen y fomenten la adopción de decisiones basadas en la evaluación de los riesgos en toda la organización.

Acción humanitaria

57. Este Plan Estratégico esboza objetivos de desempeño mensurables y específicos para la preparación y la respuesta humanitarias y para crear resiliencia. El compromiso de integrar las acciones humanitarias en los programas del UNICEF a nivel mundial y nacional se fortalecerá porque ofrece oportunidades únicas para mejorar los vínculos entre la respuesta humanitaria y los programas de desarrollo. Esto es clave para responder de forma más eficaz a las crisis humanitarias, así como para promover la recuperación rápida y desarrollar la resiliencia de la comunidad ante las conmociones que afectan a los niños.

58. La acción humanitaria del UNICEF abarca dos esferas principales. La primera incluye las intervenciones centradas en la preparación, la respuesta y la recuperación temprana. El objetivo es salvar vidas y proteger los derechos tal y como se define en los *Compromisos básicos para la infancia en las actividades humanitarias* y en consonancia con normas internacionales como las desarrolladas por el Proyecto Esfera y la Red Interinstitucional para la educación en situaciones de emergencia. La segunda esfera concierne a las contribuciones del UNICEF para reducir sistemáticamente la vulnerabilidad ante los desastres y los conflictos, tanto mediante el apoyo durante las crisis humanitarias como a través de sus programas de desarrollo. Por lo tanto, el Plan Estratégico incluye objetivos específicos para centrarse en abordar las causas subyacentes de la vulnerabilidad y los conflictos.

59. La primera prioridad de la acción humanitaria del UNICEF será apoyar la preparación y respuesta eficaz ante las crisis humanitarias. En los próximos cuatro años, el UNICEF seguirá aprovechando las recientes mejoras en los sistemas de apoyo a las acciones humanitarias. El objetivo general será una aplicación más generalizada y rápida de la respuesta en emergencias graves, incluida la identificación temprana de prioridades y estrategias, el envío rápido de personal cualificado y el establecimiento de responsabilidades claras. Cuando la vulnerabilidad a los desastres, o el riesgo de que se produzcan, sea especialmente alto, el UNICEF promoverá y apoyará la integración de la preparación nacional en los planes y sistemas de desarrollo. Si existen, el UNICEF apoyará los sistemas y la capacidad nacionales para las acciones humanitarias. Contribuirá en la adopción y aplicación de normas, ofreciendo asesoramiento en materia de políticas humanitarias orientadas a los niños, facilitando el acceso al conocimiento y prestando asistencia en la movilización de recursos. Cuando sea necesario, el UNICEF ayudará a eliminar las lagunas críticas en la prestación de servicios para ayudar a llegar a las poblaciones excluidas. Tal prestación de servicios siempre se acompañará de estrategias explícitas de desarrollo de la capacidad. La preparación nacional se integrará en la planificación y la ejecución para el desarrollo. El UNICEF seguirá contribuyendo al sistema de asociaciones humanitarias, entre otros medios, mediante el cumplimiento de sus responsabilidades de coordinación de

grupos y sectores. En todos los casos, pero más especialmente en situaciones de disturbios o conflictos armados, el UNICEF apoyará las respuestas que sean compatibles con los principios humanitarios.

60. En cuanto a la creación de resiliencia y la reducción de la vulnerabilidad, las oficinas del UNICEF en los países apoyarán el desarrollo de sistemas y estructuras articulados mediante programas por países basados en la evaluación de los riesgos y adaptados al contexto nacional. Esto puede implicar la obtención de una inyección de fondos para que los programas de respuesta humanitaria desencadenen más cambios estructurales y sistémicos en los programas de desarrollo a fin de abordar las lagunas en el cumplimiento de los derechos del niño.

61. El UNICEF reforzará su capacidad para actuar como un centro de excelencia para el análisis de los conocimientos en el ámbito humanitario y la innovación para anticipar las amenazas. El UNICEF fomentará esta capacidad para empoderar a los asociados con normas, tecnologías e instrumentos de vanguardia a fin de facilitar acciones humanitarias eficaces.

Igualdad entre los géneros

62. La igualdad entre los géneros forma parte del Plan Estratégico como un principio normativo y como un elemento central del nuevo enfoque de la equidad. Al ser una desventaja transversal y estructural, la desigualdad por razón de sexo aumenta las múltiples privaciones a las que se enfrentan todos los niños, no solo las niñas, debido a desventajas como la pobreza, el origen étnico o las discapacidades. Por tanto, el Plan Estratégico hace hincapié en la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las niñas y las mujeres como resultados prioritarios de la labor del UNICEF, junto con la necesidad de abordar los problemas relacionados con el género a los que se enfrentan las niñas, los niños, las familias y las comunidades. También integra la incorporación de la perspectiva de género como una prioridad de la organización para conseguir resultados equitativos que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y de la agenda para el desarrollo después de 2015.

63. Un análisis de género ha contribuido al desarrollo del Plan Estratégico. Tanto los indicadores que guardan relación con el género como los transformadores de los aspectos relacionados con el género a nivel de resultados y productos están incluidos en la matriz de resultados de las siete esferas de resultados. En conjunto, este paquete de resultados forma la base para un enfoque programático sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las niñas y las mujeres. En la ejecución del Plan Estratégico, el UNICEF hará hincapié en la importancia de la igualdad entre los géneros mediante el seguimiento sistemático del logro individual y consolidado de estos resultados. También documentará las lecciones aprendidas de los programas que abordan las desigualdades por razón de sexo. Junto con su próximo Plan de Acción en materia de Género para 2014-2017, el UNICEF amplificará aún más estos resultados, destacando las sinergias y eficiencias en las esferas de resultados, como por ejemplo, en la importante conexión entre la educación de las niñas, el matrimonio infantil y la mortalidad materna.

64. El Plan Estratégico también hace hincapié en mejorar la atención y la concienciación sobre la incorporación de la perspectiva de género en los programas y las operaciones del UNICEF, así como en los grupos humanitarios dirigidos por la organización. Como un elemento de la gestión basada en los resultados, el Indicador

de políticas de igualdad entre los géneros, que controla la inclusión del género como una prioridad principal o importante en las actividades de los programas y los gastos conexos, seguirá fortaleciéndose con el aumento de la orientación y la supervisión. Asimismo, los parámetros del desempeño que hacen un seguimiento del éxito de las estrategias de los programas en cuanto a la incorporación de la perspectiva de género se han reforzado con indicadores objetivos y que guardan relación con este ámbito. El nuevo Plan de Acción en materia de Género también identificará los atolladeros y obstáculos comunes basados en el género para el logro de los derechos del niño y los indicadores correspondientes para controlar los cambios en estos obstáculos a través del seguimiento de los resultados a escala nacional. Finalmente, los indicadores de desempeño clave supervisarán el éxito de las estrategias de gestión para la incorporación de la perspectiva de género en las operaciones del UNICEF en ámbitos como la capacidad del personal, el equilibrio de género en la dotación de personal y la aplicación de políticas en el lugar de trabajo que tengan en cuenta las cuestiones de género.

Puesta en práctica del Plan Estratégico en los programas de cooperación por países

65. El UNICEF tiene un mandato universal y, por tanto, contribuirá a la promoción de los derechos del niño en todos los países, ya sean de ingresos bajos, medianos o altos. Una de las principales fortalezas del UNICEF es su compromiso para responder a las prioridades y las necesidades en materia de desarrollo de los asociados nacionales, como se pide en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, el Programa de Acción de Accra y la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. De 2014 a 2017, la capacidad del UNICEF para contribuir a los resultados en beneficio de los niños seguirá dependiendo sobre todo de la comprensión y la respuesta a las características únicas de cada país, incluidos los patrones de desigualdad y las oportunidades de progreso.

66. Las siete esferas de resultados incluidas en el Plan Estratégico son lo suficientemente específicas para asegurar que el UNICEF se centre en las esferas en las que tiene una ventaja comparativa. Al mismo tiempo, las esferas son lo suficientemente amplias y flexibles para permitir al UNICEF dar respuesta a las prioridades específicas de algunos países. Los programas por países que se desarrollen de 2014 a 2017 abordarán todos o un subconjunto de los siete resultados del Plan Estratégico, sobre la base de los planes y las prioridades nacionales, la situación de los niños y las mujeres en el país, la ventaja comparativa específica en cada país del UNICEF en relación con sus asociados, como se describe en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y la disponibilidad de recursos financieros y humanos.

67. Las oficinas en los países también determinarán una combinación apropiada de las estrategias de ejecución, sobre la base de los siguientes criterios:

- a) Cuestiones relativas al entorno propicio;
- b) Capacidad para prestar servicios de calidad;
- c) Extensión de las privaciones, ya sea a gran escala o limitada a ciertos grupos de población;
- d) Potencial para obtener recursos nacionales.

68. Es probable que las oficinas en los países que se enfrentan a situaciones similares utilicen una combinación comparable de las estrategias de ejecución. La identificación de estos puntos comunes facilitará una articulación clara de la función del UNICEF y su valor añadido en contextos similares, al igual que mejorará el seguimiento, la presentación de informes sobre el desempeño y el intercambio de mejores prácticas.

Resumen del Programa Mundial Multinacional

69. El Programa Mundial Multinacional contribuirá a los resultados en beneficio de los niños mediante bienes públicos mundiales y regionales, como se esboza en detalle en el anexo. Este programa desempeñará un papel decisivo a la hora de contribuir a un entorno propicio para los derechos del niño a nivel mundial y regional, reflejando la colaboración estratégica del UNICEF con las políticas y las prácticas mundiales en materia de desarrollo.

70. El Programa Mundial Multinacional en este Plan Estratégico tiene un alcance considerablemente menor que la iniciativa para la “Promoción, elaboración de programas y programas multinacionales” del plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para 2006-2013. Incluye cuatro enfoques para contribuir a los bienes públicos mundiales y regionales. El primero, relativo al diálogo sobre políticas y promoción, fortalecerá la atención sobre la infancia en las estructuras, los sistemas y las políticas mundiales y regionales. El segundo, relativo a programas multinacionales y de alcance transfronterizo, apoyará la atención otorgada a los bienes públicos compartidos entre países que no se abordarían en un marco de programación por países. El tercero, relativo a la identificación, las pruebas y el intercambio de innovaciones provenientes de estructuras y procesos mundiales y regionales, promocionará la aplicación más amplia y oportuna de estrategias exitosas en beneficio de la infancia. El cuarto, relativo a la creación, síntesis y difusión de conocimientos, refleja las contribuciones del UNICEF a la base de conocimientos mundial para el desarrollo relacionado con la infancia y la labor en materia de derechos humanos.

III. Marco integrado de seguimiento y evaluación

Seguimiento y presentación de informes en y entre los países

71. Reconociendo la importancia fundamental de la información de calidad para la adopción de decisiones y el diseño de los programas, el Plan Estratégico hace mucho hincapié en el seguimiento y la medición de la realización de los derechos del niño. Además de los indicadores que reflejan directamente los resultados en materia de derechos humanos, el UNICEF se compromete a desarrollar medidas adecuadas de resiliencia de la comunidad como un factor propicio, así como un índice de equidad infantil para evaluar los niveles de desarrollo y las disparidades a las que se enfrentan los niños.

72. El estudio del GNUD sobre la presentación de los resultados pone de relieve los siguientes principios relacionados con esta materia: a) responsabilidad mutua; b) transparencia; c) eficiencia en la utilización de los recursos; y d) eficacia en la obtención de resultados en materia de desarrollo. Se hará hincapié en fortalecer los sistemas de seguimiento del gobierno y los asociados a fin de seguir de cerca el estado de los obstáculos y atolladeros en tiempo real mediante la aplicación de los

Sistemas de Seguimiento de la Equidad. Cada oficina en el país en que se ejecuten programas informará sobre el estado de los obstáculos y los atolladeros (identificándolos como “importantes”, “moderados”, etc.) en el contexto de su Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el programa de cooperación por países apoyado por el UNICEF. Con el tiempo, la información sobre los cambios en los obstáculos y los atolladeros se agregará y sintetizará. Informar sobre estos obstáculos y la manera en que se superan permitirá el intercambio de enseñanzas y experiencias y una mejor planificación para apoyar las esferas identificadas.

73. Los cambios en la situación de los niños y las mujeres se supervisarán utilizando las Encuestas a base de Indicadores Múltiples respaldadas por el UNICEF, así como otras encuestas y fuentes de datos.

74. Los indicadores para el seguimiento de los resultados se supervisarán desde los sistemas de seguimiento nacional y de reunión de datos, si es posible anualmente.

75. Los indicadores para el seguimiento de los productos normalmente los recopilan los sistemas de seguimiento de los programas asociados con los programas por países apoyados por el UNICEF. Se medirán cada año como parte del sistema de seguimiento del desempeño del programa. Sin embargo, pueden producirse cambios en los productos durante períodos de tiempo variables, dependiendo del obstáculo o atolladero que se aborde.

76. Las oficinas en los países pertinentes —aquellas que tienen programas de cooperación que trabajan en las respectivas esferas— informarán anualmente sobre la consecución de los productos estandarizados seleccionados y estos datos se agregarán a nivel mundial. Se hará hincapié en los productos estandarizados que absorben una cantidad considerable de recursos, tienen importancia estratégica y guardan relación con muchos países. Los productos estarán relacionados o bien con cambios cuantitativos (por ejemplo, el número de mosquiteros tratados con insecticida que se hayan distribuido) o con cambios cualitativos (por ejemplo, evaluación de las campañas de comunicación). Se realizará un examen independiente entre pares de las pruebas empíricas sobre los resultados y el desempeño de las oficinas en los países como parte de los exámenes de mitad de período de los programas por países, que fortalecerá la garantía de calidad y el aprendizaje entre países.

77. El Plan Estratégico facilitará una mejor presentación de informes en varias esferas clave adicionales:

- a) Resultados conseguidos en relación con los resultados esperados a nivel mundial, nacional y regional;
- b) Resultados logrados en las acciones humanitarias;
- c) Resultados logrados en relación con los principios normativos de los derechos humanos, la igualdad entre los géneros y la sostenibilidad ambiental del GNUD;
- d) Resultados logrados con relación a la ejecución de elementos importantes de la revisión cuatrienal amplia y la contribución del UNICEF a los esfuerzos llevados a cabo para lograr la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Gestión del desempeño

78. El cambio en favor de la definición de la contribución estratégica del UNICEF al logro de resultados necesitará un ajuste correspondiente en el sistema de seguimiento del desempeño de los programas. Esto incluirá evaluaciones estratégicas y un mejor sistema de rendición de cuentas centrado en la adopción de decisiones y las asociaciones. Las inversiones en el seguimiento del desempeño en las acciones humanitarias se concebirán de tal manera que creen capacidad nacional de gestión de emergencias.

79. La gestión basada en los resultados informará y fortalecerá la gestión del desempeño durante el período del Plan Estratégico. Las acciones prioritarias incluyen:

- a) El fortalecimiento de los sistemas de seguimiento de los gobiernos, sobre todo los relacionados con el estado de los obstáculos y atolladeros que afectan a los niños más desfavorecidos y excluidos y a sus familias y comunidades mediante el Sistema de Supervisión de Resultados para la Equidad;
- b) El aprovechamiento de esos sistemas de seguimiento para informar sobre la contribución del UNICEF a la obtención de resultados;
- c) La mejora de los sistemas de seguimiento del desempeño a fin de cuantificar la contribución del UNICEF al cambio sistémico de naturaleza más amplia y dar seguimiento al desempeño en la acción humanitaria;
- d) La promoción de actividades de evaluación que permitan analizar, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, la contribución de la organización al cambio sistémico de naturaleza más amplia;
- e) La evaluación de la calidad de los programas y las opciones estratégicas a todos los niveles a fin de complementar el seguimiento y la evaluación de los resultados de los programas y la eficacia de la gestión de las oficinas regionales y en los países, y también de las divisiones conexas de la sede;
- f) El fortalecimiento de la capacidad del UNICEF mediante la revisión y mejora de los instrumentos relacionados con la gestión basada en los resultados, sobre la base de la experiencia adquirida hasta la fecha y las novedades recientes relacionadas con: la coherencia del sistema de las Naciones Unidas; los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el programa y los objetivos de desarrollo después de 2015; y los acuerdos de París, Accra y Busan.

Evaluación

80. La evaluación apoyará el logro de los objetivos del Plan Estratégico mediante la producción de observaciones, conclusiones y recomendaciones que contribuirán a las decisiones de gestión a todos los niveles y en todas las esferas de resultados, incluido el ámbito humanitario. Las pruebas de la evaluación complementarían los informes de seguimiento, los datos estadísticos y los resultados de las investigaciones como fuentes importantes de información sobre la ejecución y los resultados. La evaluación contribuirá a la mejora de la actuación mediante el apoyo a la rendición de cuentas y al aprendizaje organizacional. La función desempeñará un papel en la puesta en práctica de los principios de la gestión basada en los resultados y en la evaluación de los resultados con los criterios de pertinencia,

eficiencia y eficacia. La evaluación también ofrece un medio para validar los efectos y la sostenibilidad de los resultados y verificar consecuencias imprevistas.

81. La evaluación en el UNICEF es una función en gran medida descentralizada, llevada a cabo a escala regional y nacional. Se siguen adoptando medidas para fortalecer los sistemas de evaluación en el UNICEF. La Oficina de Evaluación realiza evaluaciones temáticas globales de manera independiente. Se desarrollará un plan de evaluación completo tras la aprobación del Plan Estratégico. Cuando sea necesario, se llevarán a cabo evaluaciones conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas o asociados nacionales.

Marco integrado de resultados y recursos para 2014-2017

Programas

		2014-2017			
		<i>Recursos indicativos</i>			
<i>Resultados</i>		<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Fondos fiduciarios</i>	<i>Total</i>
P1	Acceso mejorado y equitativo a las intervenciones de eficacia demostrada, así como su utilización, para aumentar la supervivencia de todas las madres y los recién nacidos durante el parto y el período neonatal, y la capacidad entre los niños para vivir una vida libre de enfermedades prevenibles y discapacidad.				
P2	Acceso mejorado y equitativo a intervenciones de lucha contra el VIH de eficacia demostrada, así como su utilización, para proteger a los niños de la infección por el VIH y garantizar que los niños con el VIH tengan una vida sin SIDA.				
P3	Acceso mejorado y equitativo a agua potable, un saneamiento adecuado y buenas prácticas de higiene, así como su utilización, y promoción de entornos sanos.				
P4	Acceso mejorado y equitativo al apoyo en materia de nutrición, así como su utilización, para proteger a los niños contra la malnutrición y velar por que alcancen un crecimiento y desarrollo óptimos.				
P5	Acceso mejorado y equitativo a una educación inclusiva y de calidad, así como su finalización, con especial atención a la igualdad entre los géneros y la mejora de los resultados del aprendizaje.				
P6	Prevención y respuesta mejoradas y equitativas frente a la violencia, los malos tratos y la explotación de los niños, con un mayor apoyo a su protección y desarrollo por parte de las familias y las comunidades.				
P7	Acceso mejorado y equitativo a los datos y los sistemas, así como su utilización, para reducir la exclusión y la pobreza infantil multidimensionales.				
Total de recursos del programa					

Eficacia y eficiencia organizativas

#	<i>Resultado</i>	2014-2017		
		<i>Recursos indicativos</i>		
		<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
	Esfera de resultados 1: Mejor rendición de cuentas de los resultados			
	Las políticas, la orientación y el apoyo técnico son accesibles e importantes para permitir la programación por países y la presentación de informes de alta calidad.			
	La gestión eficiente y eficaz de los suministros permite el logro de los resultados del programa.			
	Está asegurada la gestión, utilización y administración eficaces de los recursos financieros y en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, los activos y las políticas, los procedimientos y los sistemas administrativos.			
	Está en marcha una rendición de cuentas mejorada para lograr los resultados a nivel de las oficinas regionales y en los países.			
	Se comparten y utilizan los datos y los conocimientos para contribuir a la programación y la promoción en pro de la infancia.			
	Se logra una mayor transparencia mediante el acceso mejorado a la información institucional clave y a los documentos oficiales.			
	Esfera de resultados 2: Supervisión y garantía institucional independiente			
	Se proporciona supervisión y garantía independientes y eficaces sobre los controles internos del uso de los recursos del UNICEF y sobre la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, la sostenibilidad y los efectos de los programas a los que el UNICEF asiste en todo el mundo.			
	Se dan respuestas integrales y oportunas a las observaciones de la evaluación pertinentes.			
	Esfera de resultados 3: Políticas y procedimientos eficaces y eficientes			
	La dirección y el apoyo técnico a nivel mundial relativos al análisis, la planificación y la revisión de la situación del país, y las estrategias de ejecución conexas, son accesibles para propiciar programas por países de gran calidad.			
	La dirección y el apoyo técnico a nivel mundial relativos a las siete esferas de resultados del Plan Estratégico son accesibles para propiciar la excelencia técnica.			
	Se mantienen asociaciones fortalecidas con los Estados Miembros, organismos multilaterales (y organizaciones de las Naciones Unidas), y comunicaciones y actividades de promoción estratégicas e innovadoras.			
	Esfera de resultados 4: Gestión eficaz de los recursos humanos			
	Están en marcha y se ejecutan políticas y procedimientos de recursos humanos eficaces y simplificados, prestando apoyo de asesoramiento de calidad a fin de desarrollar y mantener una fuerza de trabajo flexible, altamente calificada y motivada.			
	Esfera de resultados 5: Liderazgo institucional y dirección			
	El liderazgo eficaz y la dirección ejecutiva están asegurados para la ejecución de los resultados señalados en el Plan Estratégico.			
	Esfera de resultados 6: Mayor seguridad del personal y los locales			
	Hay mayores medidas de seguridad para el personal y los locales y se logra un entorno más seguro para los programas asistidos por el UNICEF.			
	Esfera de resultados 7: Liderazgo y coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo			
	Se lleva a cabo eficazmente la dirección de los grupos humanitarios que son responsabilidad del UNICEF.			

Plan financiero

(detalles por confirmar; cuadro presentado solo como ejemplo)

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2010-2013					2014-2017				
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos Fiduciarios	Total recursos	Porcentaje	Recursos ordinarios	Otros recursos	Recuperación de los gastos	Fondos Fiduciarios	Total recursos
1. Recursos disponibles										
Balance inicial	1 193,0	3 528,0	751	5 472,0		\$S	\$S		\$S	\$S
Ingresos										
Contribuciones	3 844,8	8 351,8	-	12 196,6		\$S	\$S		-	\$S
Otros ingresos y reembolsos	275,2	39,2	55,2	369,6		\$S	\$S		-	\$S
Ingresos totales	4 120,0	8 391,0	55,2	12 566,2		\$S	\$S		-	\$S
Fondos fiduciarios	4 395,2	8 430,2	110,4	12 935,8		-	-		\$S	\$S
Total disponible	5 313,0	11 919,0	861,4	30 974,0		\$S	\$S		\$S	\$S
2. Uso de los recursos										
A. Actividades de desarrollo										
A.1 Programas	3 224,4	8 344,4	4 334,0	15 902,8	88,9%	\$S	\$S	-	\$S	\$S
Programas por países	\$S	\$S	\$S	\$S		\$S	\$S	-	\$S	\$S
Programas multinacionales	\$S	\$S	\$S	\$S		\$S	\$S	-	\$S	\$S
A.2 Eficacia del desarrollo	348,1	169	5	522,1	2,9%	\$S	\$S	-	\$S	\$S
Subtotal actividades de desarrollo	3 572,5	8 513,4	4 339,0	16 424,9	91,8%	\$S	\$S	-	\$S	\$S
B. Coordinación de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo	4,1	-	-	4,1	0,0%	\$S	-	-	-	\$S
C. Actividades de gestión										
C.1 Gastos recurrentes	978,2	407,4	-	1 385,6	7,7%	\$S	-	\$S	-	\$S
C.2 Gastos no recurrentes	14,9	3,2	-	18,1	0,1%	\$S	-	\$S	-	\$S
Subtotal actividades de gestión	993,1	410,6	-	1 403,7	7,8%	\$S	-	\$S	-	\$S
D. Actividades para fines especiales										
D.1 Inversiones de capital	56,2	-	-	56,2	0,3%	\$S	-	-	-	\$S
D.2 Operaciones ajenas al UNICEF administradas por el UNICEF	-	-	-	-	0,0%	\$S	-	-	-	\$S
Subtotal actividades para fines especiales	56,2	-	-	56,2	0,3%	\$S	-	-	-	\$S
Presupuesto institucional total (A.2 + B + C + D.1)	1 401,5	579,6	5	1 986,1	11,1%	\$S	\$S	\$S	\$S	\$S
Uso total de recursos (A+B+C+D)	4 625,9	8 924,0	4 339,0	17 888,9		\$S	\$S	\$S	\$S	\$S
3. Balance previsto de recursos	5 082,3	11 425,2	(3 422,4)	13 085,1						