



Consejo Económico y Social

Distr. general
3 de diciembre de 2012
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2013

5 a 8 de febrero de 2013

Tema 6 del programa provisional*

Hoja de ruta actualizada hacia el plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017 y esbozo del plan

Resumen

Este documento contiene un esbozo del plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para 2014-2017 y una hoja de ruta actualizada del proceso de elaboración. Las enseñanzas obtenidas del plan estratégico ampliado de mediano plazo para 2006-2013 han constituido una importante aportación. El próximo plan estratégico de mediano plazo también se basará en el resultado de la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, así como en un análisis detallado de la situación de los niños, un examen de los nuevos retos, las enseñanzas obtenidas y las asociaciones en el marco del sistema de las Naciones Unidas y con otros asociados mundiales, regionales y nacionales.

* E/ICEF/2013/1.



I. Panorama general de las novedades a nivel mundial

Progreso histórico pero con disparidades cada vez mayores

1. Desde 2000 los progresos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio han sacado a millones de niños de la pobreza y han dado a millones de personas una mejor vida y mayores oportunidades. Muchos Estados van camino de alcanzar la mayoría de los Objetivos, si no todos. No se trata simplemente de un dato estadístico, sino más bien es un reflejo histórico de una mejor promoción de los derechos de los niños, las mujeres y los pobres. Menos niños mueren antes de cumplir los 5 años de edad que nunca antes; más niñas y niños asisten a la escuela que nunca antes; menos niños contraen enfermedades infecciosas o mueren del SIDA o el sarampión que hace un decenio. Un número cada vez mayor de personas tienen acceso a mejores fuentes de agua potable y menos mujeres mueren de causas relacionadas con el embarazo o el parto. Hechos recientes ofrecen la promesa real de avances aún más rápidos para beneficio de los niños del mundo.

2. Sin embargo, esos éxitos se han visto empañados por los problemas que quedan aún por resolver: los 19.000 niños que mueren cada día de causas en gran medida prevenibles; las grandes disparidades y desigualdades en materia de supervivencia y desarrollo del niño entre las naciones y dentro de ellas; los millones de niños en todos los continentes cuyas vidas corren peligro en los Estados frágiles y en las zonas afectadas por los conflictos; y las situaciones de emergencia silenciosas de la pobreza extrema, la desnutrición, el maltrato, la exclusión y el desplazamiento.

3. Además, los graves problemas –como la prolongada crisis económica, el alza de los precios de los alimentos y el combustible, la violencia y los conflictos sin fin, así como el aumento de las repercusiones de los desastres naturales y las situaciones de emergencia humanitaria resultantes en muchos países- se cobran las vidas de los niños más pobres y vulnerables y de sus familias. Alrededor del mundo millones de niños siguen estando en riesgo de sufrir violencia y malos tratos, explotación y desatención. Ninguno de los países designados como “frágiles” por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ha alcanzado ninguna de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, lo que indica que en contextos crónicamente inestables el progreso sostenido a favor de los niños sigue escapando a los gobiernos y a sus asociados internacionales.

4. Los logros en pro de los niños a niveles nacional y mundial deben celebrarse. Sin embargo, los avances logrados en las tendencias agregadas correspondientes a un país o región en su conjunto ocultan la situación de los niños que padecen múltiples desventajas, de millones de ellos que han sido o son abandonados en frentes críticos del bienestar y los derechos del niño. Aun cuando se ha avanzado notablemente en el empeño tanto por salvar las vidas de los niños como por mejorarlas, a menudo se han agudizado las disparidades en la supervivencia, el desarrollo y la protección del niño, tanto entre naciones como dentro de ellas. Grupos específicos de niños y adolescentes, muy en especial las niñas, los niños pertenecientes a comunidades minoritarias e indígenas y los niños que viven con discapacidad, siguen padeciendo una discriminación y obstáculos considerables que les dificultan progresar en materia de supervivencia, protección, desarrollo y derechos. De modo similar, los niños que viven en determinados entornos –barrios

marginales, zonas rurales, entornos frágiles y zonas donde las mujeres enfrentan severas restricciones- corren un riesgo desproporcionado de no beneficiarse de los logros sin precedentes que se han alcanzado en años recientes en la esfera de la supervivencia y desarrollo del niño.

5. Si bien la pobreza económica es sólo una de las dimensiones que dan lugar a la exclusión, en el mundo en desarrollo los niños del quintil más pobre tienen el doble de probabilidades de morir antes de cumplir 5 años que los niños más ricos. Esos niños tienen el doble de probabilidades de padecer problemas de crecimiento, casi tres veces más probabilidades de tener peso inferior al normal y muchas menos probabilidades de asistir a la escuela. Con mucha frecuencia, la pobreza económica se ve agravada por otras dimensiones de desigualdad, como la discapacidad, el origen étnico o el género. Los niños más desfavorecidos y excluidos, que viven en las comunidades más pobres y remotas, suelen ser víctimas de múltiples formas de privación de sus derechos. En numerosos contextos, la interacción de esos factores exagera la exclusión del niño. La realización de una cartografía detallada de las persistentes disparidades de cada país ha demostrado ser un medio eficaz para arrojar luz sobre las dimensiones de la exclusión y su interacción.

6. El rápido ritmo de la transición demográfica, la migración, el cambio climático y la frecuencia creciente de los desastres crean formidables problemas a los gobiernos nacionales y subnacionales para asegurar que los servicios se mantengan a la par con la demanda y que las disparidades entre los grupos de población, de por sí amplias, no sigan creciendo. Los efectos del cambio relacionado con el clima van en aumento, y ponen en peligro a las comunidades y sus modos de vida, particularmente los niños y las familias más desfavorecidos y excluidos –los que tienen más probabilidades de padecer los efectos negativos del cambio climático y la degradación del medio ambiente. Donde los conflictos son crónicos y los desastres recurrentes, resulta más difícil aún hacerles llegar ayuda a esos sectores de la población, los que suelen verse afectados aún más por las conmociones.

7. Si bien el creciente número de jóvenes –que crece igualmente como proporción de la población en algunos países y regiones, sobre todo en África- presenta una increíble oportunidad para acelerar los progresos, a fin de movilizar y aprovechar este activo en aumento será imprescindible contar con un apoyo suficiente y amplio. La creación de oportunidades para que los jóvenes participen en los procesos y las decisiones que los afectan ha redundado en mejores políticas y programas, y ha contribuido a producir cambios positivos a nivel local.

8. La asistencia para el desarrollo, que se había incrementado en los primeros años del primer decenio del siglo XXI, perdió ímpetu en años recientes e incluso disminuyó ligeramente en 2011. Habida cuenta de las actuales limitaciones fiscales en Europa y los Estados Unidos, parece poco probable que aumente marcadamente la ayuda en un futuro cercano. Es posible que las economías emergentes asuman un papel más importante en la asistencia oficial para el desarrollo en los próximos años, aunque no es probable que ello invierta la tendencia descendente general. Las medidas de austeridad fiscal, que vienen aplicándose en varios países alrededor del mundo, dificultan mantener y aumentar el gasto en servicios relacionados con el niño, como la educación y la atención de la salud, al tiempo que los elevados precios de los alimentos y el combustible dificultan más el acceso a los productos básicos en algunos países, con efectos perjudiciales para las familias pobres. Ello significa que el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) necesitará

movilizar las contribuciones de los agentes del desarrollo en pro de la supervivencia, el desarrollo y la protección de los niños, aumentar su colaboración con agentes del sector privado y realzar la coherencia de los programas y las operaciones con los organismos del sistema de las Naciones Unidas.

9. Los cambios económicos, sociales y climáticos están interrelacionados y aceleran simultáneamente el ritmo de los cambios positivos y exacerbaban los riesgos que corren los niños. En medio de todas estas conmociones e incertidumbre en cuanto al futuro, está claro que muchos niños se ven afectados por los riesgos globales de tal manera que ello pone en peligro sus vidas y bienestar a corto plazo, y socava su potencial y desarrollo a más largo plazo. A ese respecto, la aceleración y sostenibilidad de los resultados en beneficio de los niños precisará una mayor integración de las dimensiones sociales, económicas y ambientales del desarrollo.

II. Enfoque estratégico del plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017

10. El examen de fin de ciclo del plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 (que se resume en el documento [E/ICEF/2013/4](#)) brindó la oportunidad de analizar los progresos realizados en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con el niño, de evaluar la eficacia de cada estrategia de programa para obtener resultados y de examinar el contexto cambiante como aportación fundamental a la planificación del próximo plan estratégico de mediano plazo. Este plan incluirá cambios estratégicos, aunque limitados, en la esfera de atención sustantiva del plan y también modificaciones más significativas en la combinación de estrategias de programación a fin de ayudar a los países a obtener resultados sin que pierdan la flexibilidad necesaria que permita que el UNICEF elabore programas de cooperación para los países que respondan a las necesidades específicas de cada contexto nacional.

Enfoque sustantivo: lo que hará el UNICEF

11. A fin de responder a las crecientes disparidades en varios sectores, el plan estratégico de mediano plazo aprovechará los logros alcanzados como base de los cambios que se introducirán en las esferas programáticas sustantivas de la organización, haciendo uso de innovaciones y asociaciones de colaboración dinámicas para intensificar las intervenciones en beneficio de los niños más desfavorecidos y excluidos. Se hará mayor hincapié en la inversión en la salud, la educación y la protección de los más desfavorecidos y excluidos, lo que se basa en pruebas empíricas de que esas inversiones son decisivas para interrumpir el ciclo de transmisión de la pobreza de generación en generación, crear sociedades más estables y promover el crecimiento económico sostenido. Específicamente, la inversión en los primeros años de la vida del niño, en particular el desarrollo del niño en la primera infancia; la impartición de una educación primaria y secundaria de alta calidad; y el establecimiento de sistemas eficaces de protección de la infancia y de protección social y de justicia adaptados a los niños, han demostrado ser los medios más efectivos para lograr que los niños desfavorecidos y excluidos tengan una oportunidad justa de sobrevivir y de prosperar.

12. La decisión de centrar la atención en la equidad representa una aplicación práctica por el UNICEF de los principios de los derechos del niño consagrados en la

Convención sobre los Derechos del Niño y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, así como en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y otros instrumentos de los derechos humanos. La promoción de mayor equidad en el proceso de desarrollo en el marco de la adhesión de la organización a los principios en que se basan los derechos humanos sigue siendo el objetivo fundamental y guiará la labor del UNICEF en años venideros. El plan estratégico de mediano plazo se hará eco de esa adhesión en cinco esferas principales:

a) La atención a la equidad responde al principio de no discriminación. El nuevo plan estratégico de mediano plazo apoyará el derecho de los niños desfavorecidos y excluidos a sobrevivir y prosperar, reforzando al mismo tiempo las bases para un desarrollo ampliado, sostenible e inclusivo de todos los niños, en particular mediante el robustecimiento de la capacidad de los titulares de deberes para cumplir sus obligaciones;

b) La atención a la equidad permitirá aplicar directamente las observaciones finales a los Estados partes por los mecanismos de seguimiento de los órganos creados en virtud de tratados, como el Comité de los Derechos del Niño, a fin de precisar y abordar las disparidades que afectan a grupos específicos de niños;

c) El enfoque de la equidad apuntalará la aplicación de las medidas especiales que apoyan los órganos creados en virtud de tratados para igualar las reglas de juego para los grupos y comunidades desfavorecidos que históricamente han padecido discriminación;

d) La rendición de cuentas como principio de los derechos humanos estará en el centro de la labor del UNICEF con objeto de robustecer la capacidad de los titulares de derechos, en particular los niños, las familias y las comunidades, para demandar el acceso a los servicios sociales de buena calidad;

e) Se promoverá mayor equidad cuando los niños y grupos sean capaces de ejercer su derecho a la información, como titulares de derechos, y a participar significativamente en las decisiones que afectan a sus vidas y bienestar.

13. El UNICEF y sus asociados han aprendido la importancia de precisar, analizar y abordar los factores específicos –a los que el UNICEF denomina obstáculos y cuellos de botella- que dificultan obtener resultados en beneficio de los niños más desfavorecidos y excluidos. Esos obstáculos y cuellos de botella deben abordarse explícitamente cuando se sientan los cimientos de una prosperidad sostenible, ampliada y más inclusiva. Existe un nivel sin precedentes de recursos mundiales – económicos, tecnológicos, financieros y de capital humano- a la par con los conocimientos, las destrezas, la capacidad y las redes ya establecidos para acometer esos desafíos cada vez más formidables. Urge ahora más que nunca trabajar juntos para superar los obstáculos y cuellos de botella que impiden que millones de niños ejerzan su derecho a sobrevivir y que dificultan su prosperidad y la realización plena de su potencial.

14. El hecho de que los niños que viven en contextos frágiles, afectados por conflictos y de emergencias humanitarias suelen ser particularmente desfavorecidos plantea un reto cada vez mayor. Habida cuenta de los riesgos asociados con un mundo en rápida evolución, el desarrollo de la capacidad de recuperación reviste una importancia crítica para la mayoría de los niños, las familias y las comunidades desfavorecidos y excluidos. Es difícil imaginar a alguien que sea más vulnerable a

los conflictos, a los desastres naturales y a las situaciones de emergencia humanitaria que los niños y las mujeres más desfavorecidos y excluidos.

15. El próximo plan estratégico de mediano plazo hará hincapié en el establecimiento de vínculos más estrechos entre la acción humanitaria y los programas de desarrollo, lo que dará lugar a estrategias sistemáticas para desarrollar la capacidad de recuperación y fomentar cambios sostenibles en beneficio de los niños desfavorecidos y excluidos. En el próximo plan se dará más visibilidad a la acción humanitaria y se fijarán metas concretas y cuantificables no sólo respecto de la respuesta humanitaria, sino también en relación con la labor de la organización encaminada a desarrollar la capacidad de recuperación y acometer las causas fundamentales de la inestabilidad y los conflictos. Ello permitirá establecer vínculos más estrechos aún entre el desarrollo y las intervenciones humanitarias en los programas de cooperación para los países apoyados por el UNICEF que se fundamentan en un sólido análisis de los riesgos y los conflictos. Específicamente, los parámetros e indicadores de los Compromisos básicos para la infancia en situaciones de emergencia serán integrados en la estructura del nuevo plan estratégico de mediano plazo. También se incluirán metas para los sistemas y estructuras de apoyo, incluida la contribución del UNICEF a la coordinación humanitaria.

16. El mundo en rápida evolución sirve de motivación para que el UNICEF aproveche sus ventajas comparativas tradicionales de eficacia probada en la promoción de la supervivencia, el desarrollo y la protección de los niños y siga haciendo hincapié en los contextos y las tendencias mundiales que guardan relación con el progreso futuro en esas esferas. Se prestará mayor atención a la población de adolescentes y jóvenes, que crece en muchos países y sigue desatendida. Los niños se ven afectados cada vez más por los efectos del cambio climático, lo que hace necesario centrar más la atención en la adaptación al cambio climático, la reducción del riesgo de desastres y la promoción de la capacidad de recuperación. El ritmo acelerado de las tasas de urbanización y migración en muchos países ha hecho necesario aumentar el apoyo en ciertas esferas, aunque también ofrece oportunidades para seguir acelerando el progreso.

17. En el contexto de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, se redoblará la atención prestada al contexto mundial cambiante en los planes estratégicos de mediano plazo de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En el caso del UNICEF, la participación en esas nuevas esferas de programación será en países determinados, basada en una evaluación de cada contexto nacional y las ventajas comparativas, la complementariedad y la disponibilidad de recursos financieros y humanos de la organización.

**Estrategias de programas orientadas a la obtención de resultados:
cómo trabajará el UNICEF**

18. El próximo plan estratégico de mediano plazo apoyará los siguientes cambios de prioridad en la combinación de estrategias de programación a fin de lograr resultados en beneficio de los niños más desfavorecidos y excluidos: se hará mayor hincapié en robustecer los sistemas de seguimiento de los resultados en tiempo real; se aumentará el apoyo a las innovaciones a escala; se ampliarán y se profundizarán las asociaciones, particularmente con organizaciones y redes con potencial para

catalizar y apoyar los movimientos sociales que abogan por los derechos de los niños; y se prestará mayor atención a la aplicación de una gestión basada en los resultados a todos los niveles de la organización.

Seguimiento en tiempo real

19. Se hará mayor hincapié en fortalecer el seguimiento en tiempo real a nivel nacional y local, muy en especial a la promoción del uso de datos desglosados y en tiempo real de carácter empírico para mejorar la planificación y gestión de las políticas y los programas destinados a abordar las disparidades. El UNICEF redoblará su capacidad para detectar importantes disparidades y tendencias mediante programas apropiados y bien concebidos que cuenten con resultados previstos cuantificables. En reconocimiento de que las causas inmediatas, subyacentes y estructurales de la inequidades entre los grupos de niños a menudo se sobreponen, se prestará apoyo a los procesos participativos destinados a elaborar análisis de alta calidad de la situación de los niños a fin de informar los procesos de formulación de políticas y de programación. También se hará mayor hincapié en las respuestas multidimensionales basadas en un análisis integral de los determinantes de las inequidades en cada contexto.

20. Para muchos de los problemas que persisten, existen pruebas empíricas suficientes del efecto positivo de estrategias de probada eficacia en los diversos contextos. El camino a seguir en esas esferas consiste en mantener e intensificar la ejecución de alta calidad de una manera integrada y eficaz. Ello se basa en una de las conclusiones sustantivas del examen de fin de ciclo, a saber, la necesidad de apoyar los enfoques sinérgicos bien coordinados en varios sectores, sin perder de vista a los más desfavorecidos y excluidos que padecen múltiples privaciones. Dado el ritmo acelerado de los cambios, para afrontar los nuevos desafíos la comunidad mundial necesitará mayor flexibilidad, capacidad de innovación y capacidad para aprender y responder con rapidez.

Innovación

21. Algunos problemas precisan enfoques nuevos, refinados o innovadores. Aprovechando los enormes avances en materia de conocimientos y enseñanzas obtenidas, además de la oportunidad de innovar, basada en parte en las novedades tecnológicas, el mundo tiene ahora la oportunidad única de acelerar la marcha de los progresos en el campo de la supervivencia, el desarrollo y la protección de los niños. El UNICEF seguirá haciendo gran hincapié en la innovación, invirtiendo en nuevas tecnologías y haciendo suyas las nuevas ideas para llegar a los niños más desfavorecidos y las comunidades más excluidas. Ello incluirá el apoyo de la concepción de nuevas intervenciones que ayuden a salvar vidas, la promoción de innovaciones que eleven la calidad de la educación y promuevan con eficacia el aprendizaje, la aplicación más generalizada de nuevas formas de reducir la violencia, y la promoción de mercados competitivos y cadenas de suministro fortalecidas. Se emplearán enfoques innovadores para aumentar la eficiencia en entornos económicos difíciles, con lo cual mejorará la capacidad de la organización para destinar los recursos y mejorar el seguimiento y la gestión de los resultados.

22. La innovación ha resultado ser a menudo de una importancia crítica para el logro de resultados. En años recientes las innovaciones han comenzado a revolucionar las prácticas del desarrollo. Hoy día, los servicios de mensajes cortos y

otras tecnologías han reducido drásticamente el tiempo necesario para transferir datos e información entre los proveedores de servicios y las estructuras de apoyo. Recientes avances en materia de tecnología de la comunicación, junto con un mayor acceso y cobertura en casi todos los países, brindan una oportunidad para fomentar un mayor acceso a los servicios, vigilar la calidad de los servicios y determinar los resultados. Las iniciativas han logrado fomentar una mayor participación de los adolescentes y crear procesos más transparentes y democráticos de rendición de cuentas. El uso de nuevas tecnologías tiene posibilidades de mejorar considerablemente la eficiencia de la acción humanitaria.

Asociaciones

23. En el plan estratégico de mediano plazo se esbozará el enfoque de la organización respecto de las asociaciones como estrategia central para alcanzar resultados –sobre todo con los gobiernos y los organismos del sistema de las Naciones Unidas, pero también con las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones religiosas, el sector privado, el mundo académico, entidades multilaterales y otras entidades. Las asociaciones son un elemento fundamental del empeño por abordar los obstáculos y cuellos de botella que afectan a los niños desfavorecidos y excluidos. Ello es esencial para ejecutar programas centrados en la equidad, para aumentar el uso de innovaciones eficaces en función de los costos y eficientes y para responder con rapidez y efectividad a las situaciones de emergencia. La existencia de asociaciones más robustas a nivel local ayudará a acometer los obstáculos relacionados con la oferta que impiden el acceso de los más desfavorecidos a los servicios y a prestar mayor apoyo a la modificación de las conductas y a promover normas sociales positivas. Otra esfera prioritaria será el reforzamiento de las políticas y las medidas dirigidas a eliminar los obstáculos financieras que impiden el acceso a los servicios, en parte mediante la reglamentación de la prestación por proveedores particulares de servicios a los niños, las familias y las comunidades más desfavorecidos y excluidos. El centro de la labor de colaboración de la organización durante el nuevo período del plan estratégico de mediano plazo será catalizar y apoyar los movimientos sociales que abogan por los derechos del niño.

24. El número e importancia crecientes de esas asociaciones de colaboración precisan mayor flexibilidad, mientras que el aumento cada vez mayor de la capacidad, como consecuencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, permite que la organización transite de las asociaciones tradicionales de arriba abajo, dominadas por las Naciones Unidas y los donantes, a modalidades de colaboración más inclusivas, de base ancha, de abajo arriba. Los movimientos sociales vienen fomentando los cambios colectivos y creando nuevas oportunidades para hacer una labor de promoción y establecer asociaciones. Gracias a la tecnología el UNICEF puede aplicar enfoques innovadores para movilizar redes que sean inclusivas y al mismo tiempo dinámicas, que reúnan a asociados tradicionales y nuevos –organismos, coaliciones y particulares- para intercambiar información, coordinar actividades y pasar revista a los progresos realizados.

25. En virtud del nuevo plan estratégico de mediano plazo el propio UNICEF procurará ser un mejor asociado, responsabilizándose más por los resultados y siendo más transparente en los procesos y las actividades de colaboración, y más ágil y eficiente en la tarea de fortalecer las redes existentes y de crear nuevas redes con los gobiernos, los organismos del sistema de las Naciones Unidas, las

organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. El UNICEF seguirá desempeñando un papel activo en apoyo del programa de cambio del Comité Permanente entre Organismos, destinado a asegurar que la respuesta humanitaria a las crisis de gran envergadura sea más eficaz y que los sistemas nacionales reciban apoyo en la forma de asistencia humanitaria internacional de manera que contribuya a robustecer su capacidad para responder a esos desastres en el futuro.

26. Las asociaciones del UNICEF tendrán más en cuenta al mundo en evolución. Muchos países de ingresos medianos cuentan ya con la capacidad necesaria para financiar las inversiones sociales en gran parte con recursos nacionales y vienen asumiendo un papel más prominente en las relaciones con los donantes y en la cooperación bilateral. Un número creciente de organizaciones no gubernamentales y de organizaciones religiosas vienen desempeñando un papel cada vez más influyente en la cooperación para el desarrollo. A medida que crecen las economías, el sector privado asume un papel rector generando riqueza y empleo, y participando en numerosos procesos sociales y económicos a distintos niveles, incluidas la financiación del desarrollo nacional e internacional y la promoción de la responsabilidad social de las empresas.

Gestión basada en los resultados, incluida una mejor presentación de informes

27. Para fortalecer la gestión basada en los resultados a todos los niveles, en el nuevo plan estratégico de mediano plazo se distinguirá claramente entre los medios y los fines mediante el esbozo del efecto, los resultados y los productos previstos de la labor de la organización, además de las estrategias programáticas y operacionales que se emplearán para alcanzar los resultados previstos en una gama variada de contextos nacionales. A fin de lograr una mayor coherencia en el contexto de la revisión cuatrienal amplia de la política, el plan estratégico de mediano plazo alineará su marco de resultados en lo posible con el de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El enfoque se regirá por los tres principios de la gestión basada en los resultados que esboza el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, a saber, la rendición de cuentas, la responsabilidad nacional por los resultados y la inclusividad o participación de los interesados.

28. En el nuevo plan estratégico de mediano plazo se hará mayor hincapié en la programación basada en la evaluación de los riesgos, con el fin de identificar las zonas geográficas subnacionales de carácter prioritario y los grupos de población que corren riesgo. También se promoverán los enfoques programáticos y las asociaciones integrados, en todas las organizaciones y sectores de programas, para que la acción concertada sea más eficiente y sinérgica. Se estudiará la creación sistémica de capacidad para fomentar la capacidad de recuperación, ayudando a los gobiernos en la adaptación de los servicios sociales básicos, el fortalecimiento de la protección social y la mejora de la gestión de los riesgos en la planificación y presupuestación a niveles nacional y subnacional.

29. El cambio en favor de la definición de la contribución estratégica de la organización al logro de resultados necesitará un ajuste correspondiente en el sistema de seguimiento del desempeño, en particular evaluaciones estratégicas y un mejor sistema de rendición de cuentas centrado en la adopción de decisiones y las asociaciones. La medición del estado de los indicadores fundamentales del desempeño se efectuará mediante sistemas nacionales de seguimiento mejorados.

Las inversiones en la mejora del seguimiento del desempeño en las acciones humanitarias se concebirán de tal manera que creen sistemas nacionales de gestión de emergencias. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo pone de relieve los siguientes principios relacionados con la información de los resultados: 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. De conformidad con esos principios, la presentación de informes sobre la aplicación del plan estratégico de mediano plazo se centrará en la contribución de la organización a la reducción de las disparidades. Se hará hincapié en robustecer los sistemas de seguimiento del gobierno y los asociados a fin de seguir de cerca el estado de los obstáculos y cuellos de botella en tiempo real (como, por ejemplo, obstáculos y cuellos de botella “significativos” o “moderados”) en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; con el tiempo se irán agregando los cambios que se produzcan en los obstáculos y cuellos de botella. Al informar sobre esos obstáculos, cada oficina permitirá intercambiar las enseñanzas obtenidas y la experiencia adquirida y mejorará la planificación del apoyo a esferas designadas a esos efectos.

30. Las oficinas competentes en los países –las que tienen programas de cooperación apoyados por el UNICEF que se ejecutan en la esfera respectiva– informarán anualmente del logro de determinados productos, los que se agregarán a nivel mundial. Se hará hincapié en los productos 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, las campañas de comunicación en gran escala que promueven hábitos importantes).

31. La evaluación desempeñará un importante papel llevando a la práctica los principios de la gestión basada en los resultados, pues sintetizará e integrará un conjunto amplio de información y de datos como base o como pruebas empíricas que permitan formar un juicio sobre los méritos de los resultados. La evaluación también validará los resultados de nivel macro, informando de ese modo el aprendizaje y las acciones a niveles nacional, regional y mundial. Se utilizará cada vez más como instrumento para verificar y comprobar la lógica de las intervenciones programáticas subyacentes al examinar los contextos mundiales, nacionales y locales. Con arreglo al nuevo plan estratégico de mediano plazo, las evaluaciones examinarán otras vías de impacto (mediante el análisis hipotético) y realizarán un análisis de las contribuciones, validando aún más la asociación plausible entre las acciones, las intervenciones y los resultados a diversos niveles. Se hará hincapié en definir la asociación plausible de la labor del UNICEF al logro de resultados, basada en una teoría apropiada del cambio y respaldada por pruebas empíricas de naturaleza cualitativa, cuantitativa y evaluativa. En los entornos humanitarios, trabajando con el Comité Permanente entre Organismos, el UNICEF insistirá en la puntualidad de las evaluaciones en la respuesta, para informar una respuesta mejor concebida y más eficaz.

32. Específicamente, el robustecimiento de la gestión basada en los resultados se centrará en los elementos siguientes:

a) El reforzamiento de los sistemas de seguimiento de los gobiernos, sobre todo los relacionados con el estado de los obstáculos y cuellos de botella que afectan a los niños más desfavorecidos y excluidos y a sus familias y comunidades;

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 a distintos niveles 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, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra, así como la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo.

33. El próximo plan estratégico de mediano plazo promoverá una mejor presentación de informes en varias otras esferas fundamentales:

a) Los resultados alcanzados en comparación con los resultados previstos a cada nivel;

b) Un proceso mejorado de presentación de informes mediante el uso del nuevo sistema del UNICEF de programas informáticos de planificación de los recursos institucionales (conocido como VISION), accesible a nivel mundial;

c) El sistema de supervisión de resultados para la equidad (MoRES), que incluye un seguimiento más intensivo y un análisis continuo a nivel local de un amplio conjunto de obstáculos y cuellos de botella;

d) Un examen independiente entre pares de las pruebas empíricas existentes de los resultados y el desempeño de las oficinas en los países en los exámenes de mitad de período;

e) La integración de los indicadores pertinentes para dar seguimiento a la aplicación de la revisión cuatrienal amplia de la política y a la contribución del UNICEF a las iniciativas encaminadas a promover la coherencia a nivel de todo el sistema.

34. A fin de dar seguimiento al desempeño específico en la acción humanitaria, el UNICEF complementará el enfoque genérico de la gestión basada en los resultados mediante el apoyo del enfoque sistemático con los asociados nacionales e internacionales. Esto incluirá lo siguiente:

a) La presentación más frecuente de estimaciones de la cobertura, basadas en la información que presenten los asociados en la ejecución sobre los indicadores prioritarios (o sea, la presentación de informes mensuales sobre 2 ó 3 indicadores por sector);

b) La realización frecuente de actividades de seguimiento sobre el terreno para recabar información de alta calidad. Esto arroja información sobre el acceso a los servicios y su utilización y permite una investigación abierta de los nuevos cuellos de botella que impiden la ejecución o de los efectos negativos indeseados, al tiempo que se fomentan los contactos con la capacidad local (particularmente en las primeras etapas de la recuperación);

c) El seguimiento de los hitos relacionados con la coordinación de los grupos temáticos, particularmente en las esferas en que el UNICEF tiene compromisos específicos que debe apoyar;

d) El seguimiento de importantes indicadores operacionales del UNICEF, incluida la disponibilidad y el uso de recursos fundamentales.

35. El plan estratégico de mediano plazo se apoyará en las iniciativas encaminadas a fomentar una mayor excelencia operacional y de la gestión, incluso mediante la mejora deliberada 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 años recientes el UNICEF ha introducido importantes mejoras en sus estructuras y procesos de gestión, rendición de cuentas y presentación de informes. Sin embargo, todavía hay margen para seguir mejorando, por lo que en el próximo plan estratégico de mediano plazo se hará fuerte hincapié en robustecer esas esferas.

36. El personal del UNICEF sigue siendo el principal activo de la organización. La aplicación del próximo plan estratégico de mediano plazo requerirá la colaboración del personal a todos los niveles y en todas las regiones, junto con el apoyo de los Comité Nacionales. Con toda probabilidad ello incluirá una gama de entornos problemáticos, con muchos riesgos externos y posibles limitaciones de financiación. Sin embargo, dadas su historia y su misión, el UNICEF y su personal dedicado, con el apoyo y la entrega de donantes y colaboradores, harán cuanto esté a su alcance por estar a la altura de las circunstancias.

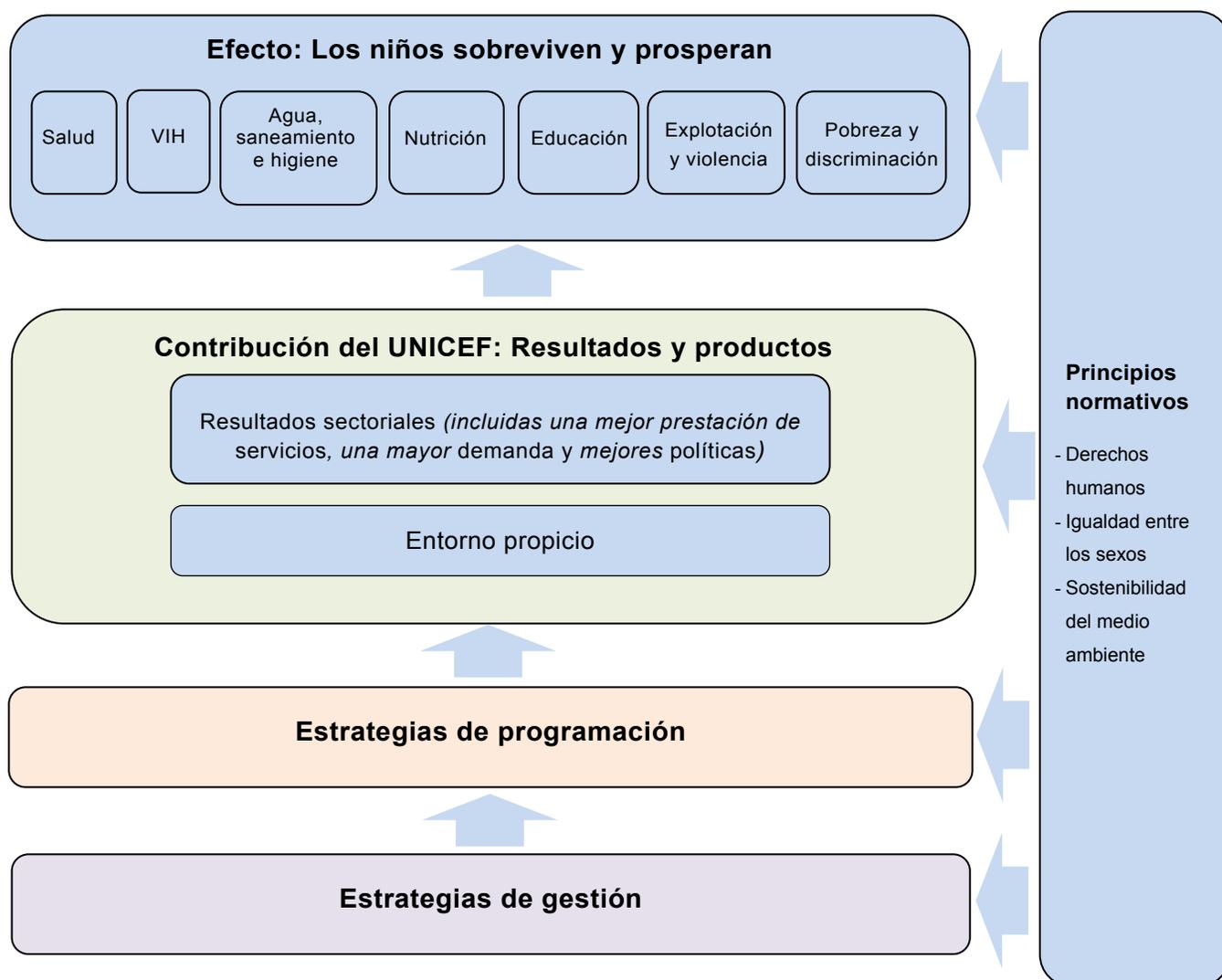
III. Proyecto de esbozo y estructura del plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017

Componentes del plan

37. En el plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017 se esbozarán logros en beneficio de los niños basados en el efecto de los resultados y los productos y se especificarán metas para cada logro. Para cada efecto se definirán resultados y productos mensurables, los que serán agrupados como sigue: a) fortalecimiento de la prestación de servicios; b) mejora de hábitos importantes y un aumento de la demanda de servicios; y c) un mejor entorno propicio. Los indicadores y correspondientes sistemas de seguimiento serán receptivos a los cambios que se registren en la situación de los niños desfavorecidos y excluidos, por lo que

incluirán un análisis de los datos desglosados por características pertinentes de niños que reflejen disparidades en cada contexto en la medida de lo posible. Se formularán y se medirán claramente los resultados previstos en los contextos humanitarios, y se informará de ellos por separado. Los principios normativos, tales y como los define el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, a saber, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros y la sostenibilidad del medio ambiente, serán incorporados en todos los componentes del plan y serán objeto de seguimiento y de informes como un componente del sistema de gestión del desempeño.

Cuadro
Sinopsis de la estructura del plan estratégico de mediano plazo



38. Los resultados se elaborarán y se formularán de acuerdo con los criterios siguientes:

- a) La misión y el mandato;
- b) Las ventajas comparativas;
- c) La magnitud y pertinencia para los niños, muy en especial los niños más desfavorecidos y excluidos;
- d) El posible efecto multiplicador con otros resultados;
- e) La envergadura de las disparidades;
- f) El potencial para movilizar recursos y aprovechar los recursos y presupuestos;
- g) El número de países para los que el resultado resulta pertinente;
- h) La mensurabilidad (reconociendo al mismo tiempo que algunos cambios precisarán una perspectiva a más largo plazo).

Efecto previsto

39. La labor del UNICEF contribuirá a la realización de los derechos de los niños, con especial atención a los niños en contextos humanitarios, a los adolescentes, y a las necesidades de las niñas y los niños que son propias de su género, así como a las desventajas que padecen por razones de género. Haciendo hincapié en los niños más desfavorecidos y excluidos y sus familias, el UNICEF contribuirá al logro de los resultados siguientes en beneficio de los niños:

- a) Sobrevivir durante el parto y el período neonatal y vivir una vida libre de enfermedades prevenibles y discapacidad;
- b) Estar protegidos contra la infección por el VIH y vivir una vida sin SIDA;
- c) Tener acceso a agua potable limpia, a prácticas de saneamiento e higiene seguras y a la posibilidad de participar en la creación de entornos sanos;
- d) Estar protegidos contra la malnutrición y alcanzar un crecimiento óptimo;
- e) Estar preparados para comenzar la escuela y completar una educación inclusiva y de calidad;
- f) Estar protegidos contra la explotación y la violencia;
- g) Poder prosperar en entornos familiares y comunitarios de apoyo, protegidos de los efectos de la pobreza y la discriminación.

Resultados y productos indicativos previstos

40. Los resultados y productos previstos del plan estratégico de mediano plazo y los correspondientes indicadores y sistemas de seguimiento y de presentación de informes serán esbozados en las matrices de resultados. La contribución del UNICEF en el desarrollo y en los contextos humanitarios se esbozará en su conjunto o por separado, según corresponda. El UNICEF especificará los objetivos de las iniciativas de apoyo en la acción humanitaria, según se enuncian actualmente en los

Compromisos básicos para la infancia en situaciones de emergencia, y establecerá las normas mínimas de calidad y cobertura para la respuesta humanitaria y las intervenciones críticas, de conformidad con el proyecto Esfera Carta Humanitaria, la Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia y otras normas internacionales.

41. En las matrices de resultados del plan estratégico de mediano plazo se esbozarán resultados específicos y una lista correspondiente de determinados productos que guardan relación con la labor del UNICEF. Los resultados y algunos productos se agruparán en los logros siguientes: a) fortalecimiento de la prestación de servicios; b) mejora de hábitos importantes y un aumento de la demanda de servicios; y c) un mejor entorno propicio.

42. En relación con el fortalecimiento de la prestación de servicios, se especificarán resultados y algunos productos para cada efecto, incluidos los siguientes, según proceda:

a) La disponibilidad, accesibilidad y calidad de los productos básicos e infraestructura necesarios para los niños más desfavorecidos y excluidos;

b) La disponibilidad, la capacidad y el desempeño de los proveedores de servicios a los niños más desfavorecidos y excluidos;

c) La capacidad, el desempeño y la rendición de cuentas de los sistemas e instituciones conexas que prestan servicios a los niños más desfavorecidos y excluidos. El fortalecimiento de los sistemas encargados de la circulación y prestación de servicios abarcará iniciativas encaminadas a empoderar a las comunidades y las familias para que participen cada vez más.

43. En lo que respecta a la mejora de hábitos importantes y el aumento de la demanda de servicios, se especificarán resultados y algunos productos para cada efecto, incluidos los siguientes, según corresponda:

a) El conocimiento, la conciencia y la práctica de hábitos importantes para la supervivencia y la prosperidad de los niños más desfavorecidos y excluidos;

b) Normas sociales que contribuyan a la supervivencia y la prosperidad de los niños más desfavorecidos y excluidos;

c) El establecimiento o mejora de procesos que promuevan la participación de los niños, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil, incluida la demanda de servicios;

d) Se hace frente a los obstáculos financieros y de otro tipo a fin de que las familias desfavorecidas y excluidas y sus niños puedan exigir servicios sociales y acceder a ellos.

44. Un entorno propicio mejorado incluirá políticas sectoriales más eficaces, particularmente en materia de política, legislación, presupuestos y normas, y mejores políticas y sistemas intersectoriales. Se definirán los resultados y algunos productos para cada logro dentro de la esfera del entorno propicio. Las políticas y los sistemas intersectoriales incluirán lo siguiente:

a) Una mayor disponibilidad de recursos, una mejor planificación y gestión del presupuesto, y sistemas propicios a todos los niveles en beneficio de los niños en los sectores público y privado;

b) Una mejor capacidad y mejores sistemas de apoyo a los procesos de planificación y seguimiento basados en la comunidad y en la evaluación de los riesgos en beneficio de los niños;

c) Una mayor disponibilidad y uso de los datos relacionados con el niño para la adopción de decisiones;

d) Sistemas y políticas relativos a la igualdad entre los géneros, los derechos humanos y la sostenibilidad del medio ambiente que presten atención específicamente a los derechos y las necesidades de los niños;

e) Mejores sistemas en funcionamiento para responder a las crisis humanitarias y a los entornos frágiles.

Estrategias de los programas

45. La organización ha definido varias estrategias fundamentales de ejecución de programas para alcanzar los resultados previstos. Todas las estrategias promoverán la participación de los niños y las mujeres y apoyarán los procesos de empoderamiento en aras de generar cambios positivos. Cada oficina en el país definirá una combinación apropiada de las estrategias siguientes:

a) Creación de capacidad. Ello incluye el robustecimiento de los sistemas, muy en especial para el seguimiento en tiempo real, con miras a empoderar a las comunidades y a mejorar su capacidad de recuperación;

b) Gestión de las investigaciones, las pruebas empíricas y los conocimientos. Ello incluirá la dimensión de equidad en las actividades de investigación y actividades conexas, y un mayor hincapié en la cooperación Sur-Sur;

c) Diálogo, promoción y comunicación en materia de políticas. Ello incluye iniciativas conexas concebidas sobre la base de una teoría explícita del cambio, incluida la participación del gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades;

d) Comunicación para el desarrollo. Ello incluye la comunicación en función del cambio social y la modificación de conductas, la mejora de los procesos para promover la participación y la voz de los niños y las comunidades y la demanda y utilización de los servicios;

e) Asociaciones. Ello incluye la gama diversa y de base amplia de asociaciones creadas, con la definición y medición del valor añadido. Se hará hincapié en catalizar y apoyar los movimientos sociales que abogan por los derechos del niño;

f) Definición y promoción de innovaciones eficaces. Ello incluye la introducción de innovaciones eficaces a escala para superar los obstáculos y cuellos de botella pertinentes a distintos niveles;

g) Prestación de servicios. Ello incluye la prestación directa de servicios, a menudo como parte de una respuesta humanitaria.

46. Cada una de estas estrategias de ejecución estará acompañada de parámetros del desempeño que se miden y se informan anualmente. En el plan estratégico de mediano plazo se incluirán normas comunes de desempeño para cada estrategia (las

que servirán de guía y de parámetros para la presentación de informes por cada oficina).

Gestión

47. En el actual plan estratégico de mediano plazo ya se subraya la necesidad de llevar a cabo una gestión y operaciones prudentes en apoyo de los programas y las acciones humanitarias que cuentan con financiación del UNICEF, así como de las iniciativas a nivel del sistema de las Naciones Unidas encaminadas a simplificar y armonizar las prácticas institucionales a fin de lograr una mayor eficiencia, mayor eficacia y mayores ahorros. Dados los rápidos cambios que experimenta el mundo, es imprescindible que la organización se haga más flexible y receptiva ante las crisis repentinas y las nuevas oportunidades de trabajar con los gobiernos y otros interesados a fin de acelerar los progresos en beneficio de los niños.

48. La aplicación del nuevo plan estratégico de mediano plazo supondrá el fortalecimiento de la gestión y las operaciones del UNICEF en apoyo de las estrategias y los resultados. Esas funciones necesitarán integrarse más sólidamente con el plan estratégico de mediano plazo para reforzar las sinergias entre las estrategias y actividades operacionales y programáticas. En el plan se esbozarán las iniciativas encaminadas a lograr la excelencia de la gestión y medir el desempeño con arreglo a las siguientes categorías de gastos interinstitucionales convenidas:

- a) Liderazgo institucional y dirección;
- b) Supervisión y garantía (en particular, evaluación, auditoría y gestión de riesgos);
- c) Gestión institucional financiera, de la tecnología de la información y las comunicaciones, y administrativa;
- d) Recursos humanos institucionales;
- e) Asociaciones, movilización y aprovechamiento de los recursos (incluidas la promoción y la comunicación);
- f) Seguridad del personal y de los locales;
- g) Apoyo para la supervisión, la gestión y el funcionamiento de las oficinas en el país.

49. Las iniciativas relacionadas con la excelencia de la gestión se plantearán aumentar la eficiencia, la eficacia y la relación costo-calidad. Se elaborarán parámetros del desempeño para cada componente de la gestión, al tiempo que las oficinas en los países, las oficinas regionales y la sede examinarán y reportarán su desempeño aplicando esos parámetros. Como parte del examen de la gestión de mitad de período, se examinará independientemente la autoevaluación del desempeño a la luz de parámetros. En la medida de lo posible dichos parámetros se harán eco de las contribuciones del UNICEF a las iniciativas a nivel de sistema de las Naciones Unidas encaminadas a alcanzar una mayor eficiencia, una mayor eficacia y mayores ahorros en las actividades operacionales.

50. Los informes financieros incluirán los gastos correspondientes a cada esfera de resultado, desglosados por dimensiones, según sea necesario. El UNICEF pasó a ser signatario de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda en 2012. Se han dado a la publicidad los informes anuales de las oficinas en los países desde

2011. Se han hecho públicos igualmente los informes de auditoría. Todas las evaluaciones están al alcance público, al tiempo que a partir de 2013 se darán a la publicidad los informes a nivel de país de análisis de los resultados y la utilización de los fondos (tras el cierre de las cuentas y los cambios en los sistemas de tecnología de la información).

51. El UNICEF seguirá empeñado en la optimización de los sistemas internos e instrumentos conexos. Como medio de unificar los sistemas presupuestarios y de gestión financiera de las oficinas exteriores y la sede, el sistema VISION ofrece una enorme oportunidad para seguir mejorando el sistema de gestión y los procesos conexos. Ya están en marcha la racionalización y simplificación de los procesos institucionales, con un enfoque basado en la evaluación de los riesgos a fin de reducir la inclinación a evitarlos.

52. La sede y las oficinas regionales del UNICEF apoyarán a las oficinas en los países en su empeño por alcanzar la excelencia de los programas y su funcionamiento mediante políticas internas simplificadas apropiadamente que estén armonizadas con las de otros organismos, brinden apoyo y asesoramiento oportunos y aseguren la calidad de la programación en todos los contextos. Las operaciones de suministro del UNICEF seguirán innovando y asegurando soluciones de alta calidad y eficaces en función de los costos para el logro de los objetivos de los programas. Esos gastos se clasifican como “eficacia del desarrollo” en las categorías armonizadas de la clasificación interinstitucional de gastos y contarán con resultados claros e informes periódicos sobre importantes indicadores pertinentes del desempeño.

Traducir el plan en medidas concretas por conducto de los programas por países

53. El nuevo plan estratégico de mediano plazo permitirá que la organización siga respondiendo eficazmente a las prioridades que se determinen localmente basado en el contexto de programación, por conducto de los programas de cooperación por países, ocupándose al mismo tiempo de las prioridades a nivel mundial. Dado el crecimiento continuo de las economías emergentes y también la agudización de las disparidades, el UNICEF seguirá promoviendo los derechos del niño en todos los países. Las prioridades y la combinación de estrategias en cada país se basarán en los análisis de la situación de los niños y las mujeres, las ventajas comparativas del UNICEF respecto de sus asociados y la disponibilidad de recursos financieros y humanos. Los procesos de planificación y de examen se centrarán en un número limitado de resultados programáticos, complementados por el seguimiento y la promoción en un conjunto más amplio de esferas. Es probable que las oficinas en los países que encaran situaciones similares cuenten con una combinación de estrategias parecida, lo que facilitaría definir el papel que debe desempeñar el UNICEF y su valor añadido en contextos similares, y además mejorar la presentación de informes sobre el seguimiento y el desempeño y compartir las mejores prácticas.

54. Dentro de los parámetros del plan estratégico de mediano plazo, en los programas por países apoyados por el UNICEF se dará prioridad a efectos y resultados específicos basados en los análisis de la situación de los niños, desglosados en la medida de lo posible, con análisis detallados de los obstáculos y cuellos de botella. Las oficinas en los países determinarán la combinación particular

de estrategias de ejecución que deben emplearse en respuesta a los parámetros siguientes:

- a) Cuestiones específicas relacionadas con el entorno propicio;
- b) Lagunas en la capacidad a todos los niveles para prestar servicios de calidad;
- c) Perfil de las privaciones (si las privaciones son en gran escala o se limitan a ciertas partes de la población);
- d) El producto interno bruto per capita (recursos disponibles en el país).

Conclusión

En los próximos cuatro años el plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para 2014-2017 promoverá una organización robusta, eficiente y eficaz que potenciará su contribución al logro de resultados en beneficio de los niños más desfavorecidos y excluidos.

Anexo

Hoja de ruta actualizada hacia el plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017

Fecha	Cuestión/tema
Primer período ordinario de sesiones de 2011*	Debate temático sobre los resultados y las enseñanzas obtenidas en la esfera prioritaria 2 del plan estratégico de mediano plazo: educación básica e igualdad entre los géneros
Período de sesiones anual de 2011*	Informe anual del Director Ejecutivo: avances y logros con respecto al plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 (E/ICEF/2011/9) y datos complementarios Debate temático sobre los resultados y las enseñanzas obtenidas en la esfera prioritaria 4 del plan estratégico de mediano plazo: protección del niño frente a la violencia, la explotación y el abuso
Segundo período ordinario de sesiones de 2011*	Presupuesto institucional para el bienio 2012-2013 (E/ICEF/2011/AB/L.2) Debate temático sobre los resultados y las enseñanzas obtenidas en la esfera prioritaria 1 del plan estratégico de mediano plazo: supervivencia y desarrollo del niño pequeño (E/ICEF/2011/CRP.24)
Noviembre de 2011 a enero de 2012	<u>Consulta oficiosa</u> sobre el informe anual del UNICEF al Consejo Económico y Social (E/ICEF/2012/3) <u>Consulta oficiosa</u> acerca del debate temático sobre los resultados y las enseñanzas obtenidas en la esfera prioritaria 3 del plan estratégico de mediano plazo: el VIH/SIDA y el niño
Primer período ordinario de sesiones de 2012	Hoja de ruta hacia el plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017 (E/ICEF/2012/5) Matrices de resultados actualizadas y marco integrado de supervisión y evaluación actualizado del plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 (<i>se publicarán en el sitio web de la Junta Ejecutiva del UNICEF</i>) Debate temático sobre los resultados y las enseñanzas obtenidas en la esfera prioritaria 3 del plan estratégico de mediano plazo: el VIH/SIDA y el niño
Febrero a mayo de 2012	<u>Consulta oficiosa</u> acerca del informe anual del Director Ejecutivo sobre avances y logros con respecto al plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 <u>Consulta oficiosa</u> acerca del debate temático sobre los resultados y las enseñanzas obtenidas en la esfera prioritaria 5 del plan estratégico de mediano plazo: promoción de políticas y asociaciones en favor de los derechos del niño
8 y 9 de mayo de 2012	<u>Taller</u> organizado por la Mesa sobre la gestión basada en los resultados a nivel institucional en el contexto del plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para 2014-2017, con la participación de Estados Miembros y organismos del sistema de las Naciones Unidas
Período de sesiones anual de 2012	Informe anual del Director Ejecutivo: avances y logros con respecto al plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 (E/ICEF/2012/10) y datos complementarios

Fecha	Cuestión/tema
	<p>Resumen de enseñanzas obtenidas en 2011: http://www.unicef.org/innovations/files/Lessons_Learned_2011.pdf</p> <p>Debate temático sobre los resultados y las enseñanzas obtenidas en la esfera prioritaria 5 del plan estratégico de mediano plazo: promoción de políticas y asociaciones en favor de los derechos del niño (E/ICEF/2012/CRP.15)</p>
Segundo período ordinario de sesiones de 2012	Informe, preparado y presentado conjuntamente por el UNICEF, el PNUD y el UNFPA, sobre las medidas adoptadas y los avances realizados en la preparación de un presupuesto integrado para 2014-2015. El informe incluirá un modelo del presupuesto integrado y las consecuencias que tendrán las clasificaciones armonizadas de los gastos en las políticas en vigor sobre recuperación de los gastos
Septiembre de 2012 a junio de 2013	<p>Establecimiento del Grupo de examen entre pares e interacciones con él, incluidos los Estados Miembros y organismos del sistema de las Naciones Unidas</p> <p>Consultas continuas con las dependencias de planificación estratégica y el personal directivo superior de distintos organismos del sistema de las Naciones Unidas, incluidos el PNUD y el UNFPA, en particular sobre el próximo plan estratégico</p>
Junio a diciembre de 2012	<p>Colaboración del UNICEF en el proceso para la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y cuestiones conexas</p> <p>Finalización del examen de fin de ciclo y elaboración del resumen, estructura y enfoque estratégico del plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017. La planificación tendrá en cuenta las nuevas recomendaciones de la revisión cuatrienal amplia de la política; conclusiones del examen de fin de ciclo del plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013; la cuarta Conferencia Intergubernamental sobre la iniciativa “Unidos en la acción”; el cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda; la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Río+; la agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio posterior a 2015; y otras aportaciones importantes</p>
5 de noviembre de 2012	<p>Reunión (por videoconferencia) del Grupo de examen entre pares sobre la incorporación de los principios e instrumentos de la gestión basada en los resultados en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las principales conclusiones del examen de fin de ciclo del plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 • El resumen, estructura y enfoque estratégico del plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017
Diciembre de 2012 a enero de 2013	<p><u>Consultas oficiosas</u> con la Junta Ejecutiva sobre los informes siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principales conclusiones del examen de fin de ciclo del plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 • Resumen, estructura y enfoque estratégico del plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017

<i>Fecha</i>	<i>Cuestión/tema</i>
Primer período ordinario de sesiones de 2013	Presentación conjunta del examen de fin de ciclo del plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 y el resumen del plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017, a fin de que los miembros de la Junta Ejecutiva los examinen, den su opinión y los debatan Informe anual del Director Ejecutivo al Consejo Económico y Social
Febrero de 2013	Reunión virtual (por videoconferencia) del Grupo de examen entre pares sobre la incorporación de los principios e instrumentos de la gestión basada en los resultados en una muestra de matriz de resultados (niveles de resultados, indicadores)
Marzo de 2013	<u>Taller</u> de la Junta Ejecutiva sobre el proyecto de plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017, incluido el proyecto de marco de resultados
Mayo a junio de 2013	<u>Consultas oficiosas</u> con la Junta Ejecutiva sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Informe anual del Director Ejecutivo: avances y logros con respecto al plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 • Plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017, incluidos resultados, estrategias, principios, gestión y funcionamiento. La matriz de resultados estará incluida
Finales de mayo de 2013	Reunión virtual (por videoconferencia) del Grupo de examen entre pares sobre la incorporación de los principios e instrumentos de la gestión basada en los resultados en la presentación de informes a escala mundial
Período de sesiones anual de 2013	Informe anual del Director Ejecutivo: avances y logros con respecto al plan estratégico de mediano plazo para 2006-2013 Proyecto de plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017: el UNICEF presentará el proyecto, incluidas las repercusiones de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, a fin de que los miembros de la Junta Ejecutiva lo examinen, den su opinión y lo debatan. Sobre la base de la discusión oficial y cualquier medida de seguimiento solicitada por la Junta Ejecutiva, el UNICEF finalizará el plan estratégico para su presentación a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2013
Julio a agosto de 2013	<u>Consultas oficiosas</u> sobre el presupuesto integrado para 2014-2015, en apoyo de la ejecución del plan estratégico
Segundo período ordinario de sesiones de 2013	Plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017 y matrices de resultados para él: el UNICEF presentará el plan a la Junta Ejecutiva para su aprobación y la aplicación dará comienzo el 1 de enero de 2014 El presupuesto integrado para 2014-2015 comenzará a operar el 1 de enero de 2014: el UNICEF presentará a la Junta Ejecutiva para su aprobación el presupuesto integrado en que se sustenta el nuevo plan estratégico de mediano plazo

* Las presentaciones efectuadas a la Junta Ejecutiva de los temas correspondientes a los períodos de sesiones primero, segundo y ordinario de 2011 fueron precedidas de consultas oficiosas.