

PLAN ESTRATÉGICO DE UNICEF 2018-2021

Resumen ejecutivo



unicef 
para cada niño

“Durante más de 70 años, UNICEF ha sido el defensor de los niños y los jóvenes, prestando ayuda a los niños hambrientos después de la Segunda Guerra Mundial o impulsando la revolución de la supervivencia infantil en los años 1980 o renovando el combate mundial contra la inequidad en los últimos años. Cualquiera que sea el desafío, UNICEF siempre se ha centrado en lograr resultados: es decir, resultados reales que salvan las vidas de los niños y ofrecen a los jóvenes nuevas oportunidades para alcanzar su pleno potencial. Nuestro nuevo y ambicioso Plan estratégico nos ayudará a lograr incluso mejores resultados trabajando junto a nuestros asociados para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030. A fin de plasmar la visión de los ODS de un mundo en el que nadie se quede atrás, no podemos seguir actuando de la misma manera que siempre, y debemos invertir en la innovación y establecer alianzas más amplias y audaces que nos ayuden a llegar a cada niño.”

Directora Ejecutiva de UNICEF Henrietta H. Fore

Publicado por la División de Comunicaciones de UNICEF
3 United Nations Plaza, Nueva York, NY 10017, Estados Unidos

pubdoc@unicef.org | www.unicef.org/es

Los resultados previstos que se citan en esta publicación representan solamente una muestra de los resultados que se espera alcanzar en 2021 por medio de los programas que reciben apoyo de UNICEF, según las bases de referencia obtenidas de los últimos datos disponibles.

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
Enero de 2018

ISBN: 978-92-806-4955-0

Portada: Una niña recostada contra una pared, en la aldea de Gondama, Distrito de Bo, Sierra Leona.

© UNICEF/UN0152818/Phelps

Página siguiente: Unas niñas sirias refugiadas estudian con amigos italianos en una escuela pública elemental en la provincia de Trentino, Italia.

© UNICEF/UN069359/Romenzi



ÍNDICE

UNICEF para cada niño	2
¿Por qué es importante el Plan Estratégico de UNICEF?	5
Objetivos del Plan Estratégico de UNICEF para 2018–2021	8
Plan Estratégico y Agenda 2030	9
¿Qué resultados en pro de la infancia conseguirá UNICEF con ayuda del Plan Estratégico?	11
Cada niño sobrevive y prospera	13
Cada niño aprende	14
Cada niño está protegido contra la violencia y la explotación	17
Cada niño vive en un ambiente seguro y limpio	18
Cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida	21
Dos prioridades intersectoriales	22
¿Cómo obtendrá UNICEF resultados para los niños?	25
Ocho estrategias de cambio	26
Cuatro facilitadores institucionales para producir resultados	30
Nuevas cuestiones: Los jóvenes en la segunda década crucial	32

UNICEF para cada niño

La visión que impulsa el Plan Estratégico de UNICEF es lograr más resultados para los niños.

Más de 70 años después de la creación de UNICEF tras el final de la Segunda Guerra Mundial, nuestra misión cobra más urgencia que nunca.

Día tras día, UNICEF trabaja en 190 países y territorios, en algunos de los lugares más difíciles del planeta, para beneficiar con asistencia vital y ayuda a largo plazo a los niños y los jóvenes más necesitados y en mayor riesgo, y para proteger los derechos de cada niño, en todas partes.

Basado en la Convención sobre los Derechos del Niño y en las experiencias que hemos adquirido, el Plan Estratégico de UNICEF para 2018-2021 se formuló con el objeto de impulsar nuestra misión en un mundo cambiante. Establece los resultados concretos que aspiramos a obtener para los niños, junto con nuestros asociados de las Naciones Unidas y de los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado. También define las estrategias en pro del cambio y los elementos facilitadores que se requieren para alcanzar dichos resultados. Por primera vez, el Plan Estratégico incorpora un capítulo conjunto en el que se especifica la forma en que vamos a trabajar con otros fondos y programas. Así mismo, traza un rumbo para los próximos cuatro años, con miras a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2030 y la materialización de un mundo mejor para cada niño.



Unos niños vuelan en un helicóptero contratado para reunirlos con sus padres, que se encuentran en Akobo, Sudán del Sur.

© UNICEF/UN013997/RICH



Un bebé prematuro recibe tratamiento en una unidad de cuidados especiales, en el Hospital Universitario de Tangail, Bangladesh.

© UNICEF/UNI195710/MAWA

¿Por qué es importante el Plan Estratégico de UNICEF?

En las últimas décadas, el mundo ha progresado enormemente con respecto a la promoción de los derechos de los niños y la mejora de sus vidas.

- El número de niños que mueren antes de su quinto cumpleaños disminuyó más del 50% entre 1990 y 2015.
- La prevalencia de retraso en el crecimiento entre los niños menores de 5 años pasó de aproximadamente un 33% a cerca de un 23%, lo que equivale a 43 millones de niños menos con esta condición.
- La proporción de niños matriculados en la escuela primaria en los países de bajos y medianos ingresos fue del 91% en 2015, en comparación con el 83% en 1990.

Sin embargo, las persistentes desigualdades y la falta de oportunidades siguen poniendo en riesgo las vidas y el futuro de millones de niños en todo el mundo. En comparación con los niños que pertenecen a las familias más pudientes, los niños más pobres:

- Tienen el doble de probabilidades de morir antes de su quinto cumpleaños.
- Tienen el doble de probabilidades de presentar retraso en el crecimiento.
- Tienen cinco veces más probabilidades de estar desescolarizados.

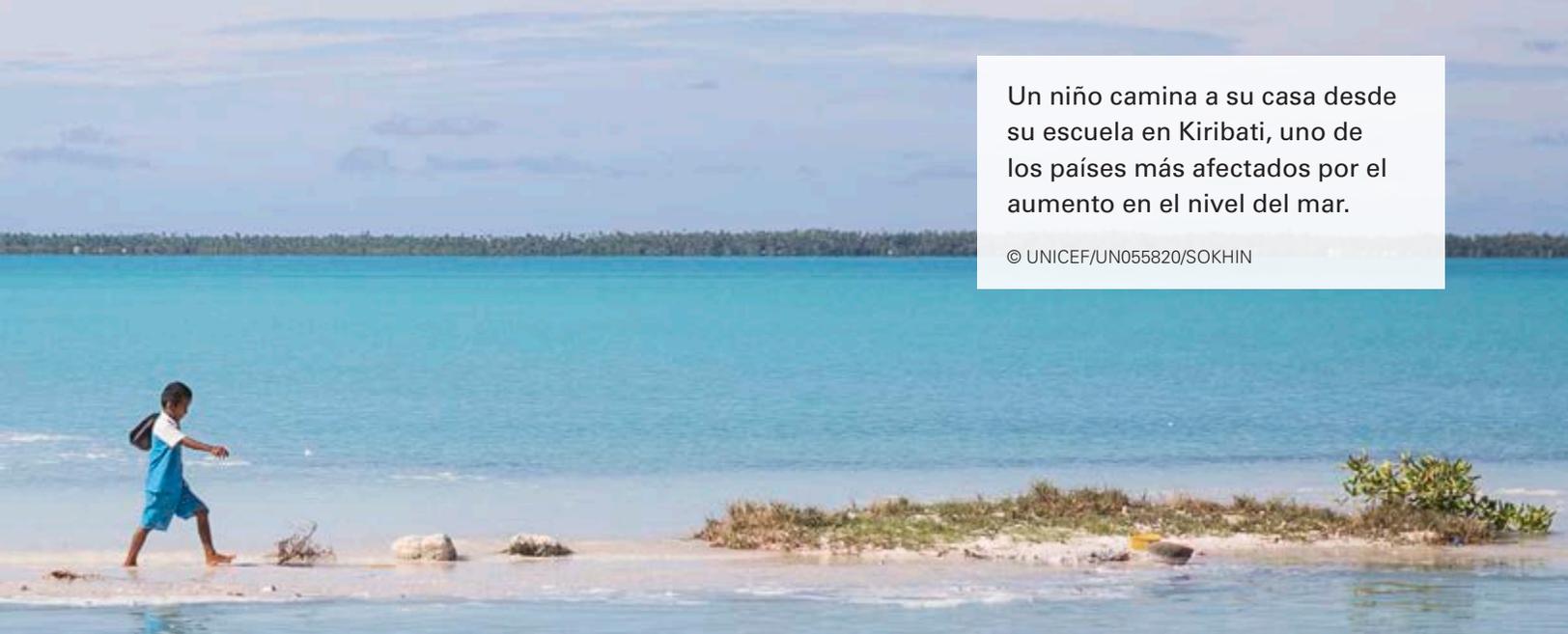
Las niñas, los niños y niñas con discapacidad, y los que pertenecen a grupos minoritarios tienen más probabilidades de ser marginados y excluidos.

- Las niñas adolescentes tienen más probabilidades de ser analfabetas que los niños adolescentes.
- Una de cada 10 niñas menores de 20 años ha sido víctima de violencia sexual.
- Los niños y las niñas con discapacidad tienen más probabilidades de estar desescolarizados.



Y hay nuevos desafíos que hacen que los niños vulnerables lo sean más aún, amenazando con revertir avances arduamente conquistados en favor de los niños y los jóvenes más desfavorecidos:

- Las emergencias humanitarias y la pobreza extrema están ocasionando oleadas de desplazados y, en los últimos años, la violencia y los conflictos han provocado el desplazamiento de 28 millones de niños.
- Para 2030, un tercio de los niños del mundo vivirán en países frágiles y afectados por conflictos.
- El cambio climático y la degradación del medio ambiente están agravando la propagación de enfermedades como el paludismo, y acentuando la magnitud de los desastres naturales.
- La globalización, la urbanización y los movimientos masivos de personas aumentan el riesgo de epidemias como el ébola y el zika.



Un niño camina a su casa desde su escuela en Kiribati, uno de los países más afectados por el aumento en el nivel del mar.

© UNICEF/UN055820/SOKHIN

Pero también hay tendencias que podemos convertir en oportunidades para eliminar los obstáculos que ponen en peligro a los niños y los jóvenes, impidiéndoles sobrevivir, prosperar y alcanzar su pleno potencial:

- Las *innovaciones* en los programas están ampliando nuestras posibilidades de llegar a los niños vulnerables con bienes, servicios y equipos médicos vitales y más eficaces en función de los costos.
- La *tecnología digital* y las *redes sociales* están mejorando nuestra capacidad para llegar y motivar a nuestros simpatizantes alrededor del mundo, y proporcionan a los niños y los jóvenes una plataforma para exigir la rendición de cuentas y la promoción del cambio.
- La función del *sector privado* y la *sociedad civil* está cobrando fuerza gracias al trabajo coordinado para mejorar nuestros mecanismos de financiación y la prestación de servicios de importancia crítica.

El camino que tenemos por delante será difícil. Para cumplir los ODS en 2030 será necesario acelerar los avances durante los próximos 15 años, superando las tasas de progreso logradas durante el período de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

De no progresar con mayor rapidez, en 2030:

167 millones de niños aún vivirán en condiciones de extrema pobreza.

60 millones de niños en edad de asistir a la escuela primaria seguirán desescolarizados.

69 millones de niños menores de 5 años seguirán muriendo por causas que sabemos cómo prevenir.

El Plan Estratégico de UNICEF para 2018–2021 se concibió en el contexto de estos retos y oportunidades. Con una serie de objetivos claros y específicos vinculados a resultados concretos, y con estrategias de cambio para alcanzarlos, el Plan Estratégico permitirá que el trabajo que realizamos en favor de cada niño, comenzando por los más desfavorecidos, tenga una mayor repercusión.

OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNICEF PARA 2018–2021

Sobre la base de experiencias adquiridas... haciendo hincapié en la contribución de UNICEF al logro de los ODS en 2030... y reconociendo la necesidad de trabajar con diversos sectores prestando especial atención a las cuestiones intersectoriales relacionadas con la equidad, el género y la sostenibilidad, el Plan Estratégico aumentará las posibilidades de UNICEF para producir resultados en beneficio de la infancia de cuatro maneras fundamentales:

- Adecuando los recursos de nuestra organización a los objetivos y las estrategias comunes.
- Apoyando nuestra capacidad para tomar decisiones estratégicas.
- Mejorando la eficiencia de las comunicaciones sobre el trabajo de UNICEF en pro de todos los niños, a fin de obtener más respaldo para la causa de la infancia.
- Fortaleciendo el marco de rendición de cuentas de nuestra organización.

PLAN ESTRATÉGICO Y AGENDA 2030

Con fundamento en la Convención sobre los Derechos del Niño, los cinco grupos de objetivos, las ocho estrategias de cambio y los cuatro facilitadores internos del Plan Estratégico de UNICEF para 2018-2021 están destinados a impulsar los avances hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2030, contribuyendo, así, a hacer realidad la visión de los ODS de un mundo en el que nadie se quede atrás.



Jóvenes refugiados rohingya procedentes de Myanmar, durante un rato de descanso, en un asentamiento de Cox's Bazar, Bangladesh.

© UNICEF/UN0143049/LEMOYNE



¿Qué resultados en pro de la infancia conseguirá UNICEF con ayuda del Plan Estratégico?

El objetivo general del Plan Estratégico de UNICEF para 2018-2021 es impulsar la obtención de resultados para los niños y los jóvenes más desfavorecidos. Apoyado por ocho estrategias de cambio y vinculado con 25 esferas de resultados, el Plan Estratégico establece **cinco grupos de objetivos**:



1

Cada niño sobrevive y prospera.



2

Cada niño aprende.



3

Cada niño está protegido contra la violencia y la explotación.



4

Cada niño vive en un ambiente seguro y limpio.



5

Cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida.

Estos grupos de objetivos abarcan el ciclo vital del niño –la atención prenatal, la lactancia, la niñez y la adolescencia– y otorgan prioridad a los niños y los jóvenes menos favorecidos. La equidad para los niños es un objetivo independiente y, al mismo tiempo, una prioridad intersectorial. Las esferas de resultados se centran en los principales obstáculos que frenan el avance de los niños, les niegan la posibilidad de configurar sus destinos y les impiden acceder a servicios que pueden salvar sus vidas y ayudarles a realizar su pleno potencial.



Una mujer camina con uno de los nietos que tiene a su cargo, en la Provincia del Sur, Zambia.

© UNICEF/UN0144209/SCHERMBRUCKER

CADA NIÑO SOBREVIVE Y PROSPERA

Cada niño tiene derecho a crecer sano y fuerte. No obstante, la pobreza, el medio ambiente, la desnutrición, la atención inaccesible o inadecuada, los precarios servicios de salud materna y las prácticas deficientes de crianza impiden que millones de niños sobrevivan y prosperen.

En 2016 murieron todos los días 15.000 niños menores de 5 años por causas prevenibles; 7.000 de ellos murieron en sus primeros días de vida. Más del 40% de los menores de 5 años podrían no desarrollar todo su potencial.



Entre los resultados previstos para 2021 cabe destacar los siguientes:

120 millones de bebés nacen en condiciones de seguridad en establecimientos de salud gracias a programas que reciben apoyo de UNICEF, frente a una base de referencia (BR) de 25 millones.

30 millones de niños con síntomas de neumonía reciben antibióticos apropiados por medio de programas respaldados por UNICEF, frente a una BR de 6 millones.

6 millones de niñas y niños con desnutrición aguda grave son admitidos para recibir tratamiento, frente a una BR de 3,4 millones.

80 países han adoptado a gran escala materiales para el desarrollo en la primera infancia que promueven la estimulación temprana y una atención sensible a las necesidades de los niños, frente a una BR de 9 países.

100 millones de niñas y niños adolescentes tienen acceso a servicios de prevención de la anemia y otras formas de malnutrición, a través de programas respaldados por UNICEF, frente a una BR de 40 millones.

CADA NIÑO APRENDE

Desde la primera infancia hasta la adolescencia, cada niño tiene derecho a recibir una educación y oportunidades de aprendizaje de calidad. Sin embargo, diversos factores –como la ubicación geográfica, las condiciones económicas, el género, las discapacidades, la baja calidad de la enseñanza y de las escuelas, la interrupción de los estudios a causa de los conflictos y otras calamidades– impiden que millones de niños accedan a la enseñanza.

En 2016, más de la mitad de los niños en edad preescolar, 61 millones de niños en edad de asistir a la escuela primaria, 60 millones de adolescentes que deberían estar estudiando en el primer ciclo de la enseñanza secundaria y 142 millones de adolescentes en edad de estudiar en el segundo ciclo de la enseñanza secundaria, carecían de acceso a oportunidades de aprendizaje.

Los conflictos han dejado sin estudio aproximadamente a 27 millones de niños, y las niñas tienen 2,5 veces más probabilidades que los niños de estar desescolarizadas en los países afectados por conflictos.

Además, se calcula que 130 millones de niños han llegado a cuarto grado sin haber adquirido las aptitudes básicas de lectura y matemáticas.



Entre los resultados previstos para 2021 cabe destacar los siguientes:

60 millones

de niños desescolarizados acceden a programas de aprendizaje temprano y a la enseñanza primaria o secundaria, frente a una BR de 10 millones.

93 millones

de niñas y niños reciben educación individual o materiales para aprendizaje temprano, frente a una BR de 15,7 millones.

En el 79%

de los países se registran mejoras en los resultados del aprendizaje de las niñas y de los niños, frente a una BR del 62% y al 60% de los países, respectivamente.



Dos niñas, una de las cuales sostiene una tableta, levantan la mano para contestar a una pregunta, en una escuela de Bagai, Camerún.

© UNICEF/UN0143480/PRINSLOO

Una maestra interactúa con una de sus alumnas, en una escuela para niños y niñas marginados, en el Distrito de Dhaka, Bangladesh.

© UNICEF/UN031216/KIRON



CADA NIÑO ESTÁ PROTEGIDO DE LA VIOLENCIA Y LA EXPLOTACIÓN

Cada niño tiene derecho a estar protegidos de la violencia, la explotación y el abuso. Pero algunas normas sociales y prácticas culturales, al igual que los conflictos entre estados, el desplazamiento y otras circunstancias adversas, socavan la seguridad y el bienestar de los niños en todos los países.

Hasta 2016, alrededor de 1.000 millones de niñas y niños habían sufrido alguna forma de violencia o práctica nociva, incluyendo la violencia sexual. Casi 750 millones de niñas y mujeres se habían casado prematuramente, y al menos 200 millones de mujeres y niñas habían sido sometidas a la mutilación o ablación genital. La violencia por razón de género sigue siendo una de las violaciones contra los derechos humanos más generalizadas en el mundo. Y las crisis humanitarias hacen a los niños vulnerables aún más vulnerables a los daños.



Entre los resultados previstos para 2021 cabe destacar los siguientes:

El 80%

de las niñas y los niños no acompañados y separados que reciben atención de UNICEF inscritos en servicios de localización y reunificación familiar, y en servicios alternativos de atención como familias de acogida, frente a una BR del 41%.

5,1 millones

de niños migrantes, refugiados y desplazados acceden a servicios de protección por medio de programas que apoya UNICEF, frente a una BR de 1,8 millones.

57 países

ofrecen servicios gratuitos y universales de inscripción de los nacimientos en sus sistemas de registro civil, a fin de otorgar a los niños una identidad legal y ayudar a protegerlos contra la explotación, frente a una BR de 131 países.

CADA NIÑO VIVE EN UN AMBIENTE SEGURO Y LIMPIO

Cada niño tiene derecho a vivir en un entorno que favorezca su crecimiento, seguridad y protección contra los contaminantes y otros peligros. No obstante, el cambio climático, la fragilidad de la gobernanza local y nacional, la urbanización no planificada y la falta de conciencia sobre los peligros que entrañan los riesgos medioambientales –como los sistemas inadecuados de saneamiento y abastecimiento de agua– exponen a millones de niños a sufrir daños.

Se estima que, hoy en día, 2.400 millones de personas en todo el mundo –mujeres, hombres, niñas y niños– aún carecen de acceso a un saneamiento mejorado. Más de 660 millones de personas no cuentan con fuentes mejoradas de agua potable. Cerca de 160 millones de niños viven en zonas donde la probabilidad de que ocurran sequías es alta o extremadamente alta, mientras que alrededor de 300 millones viven en zonas donde la contaminación del aire alcanza niveles tóxicos.



Entre los resultados previstos para 2021 cabe destacar los siguientes:

60 millones

de personas más acceden a fuentes seguras de agua potable.

250 millones

de personas menos practican la defecación al aire libre.

25 países

ponen en marcha planes nacionales de adaptación o mitigación del cambio climático que tienen en cuenta las necesidades de los niños, frente a una BR de 5 países.



Los miembros de una familia comparten un rato de esparcimiento en su hogar, en la ciudad de El Alto, cerca de La Paz, Bolivia.

© UNICEF/UNI189313/GILBERTSON VII PHOTO



Una refugiada procedente del Afganistán sostiene en brazos a su hija de seis meses, en un albergue de emergencia, en Viena, Austria.

© UNICEF/UN05475/GILBERTSON VII PHOTO.

GRUPO DE OBJETIVOS 5

CADA NIÑO TIENE UNA OPORTUNIDAD EQUITATIVA EN LA VIDA

Cada niño tiene derecho a alcanzar su pleno potencial. No obstante, la pobreza extrema, la ubicación geográfica, los conflictos, la discriminación, la exclusión y otros obstáculos frenan el avance de millones de niños en todo el mundo, con consecuencias irreversibles para sí mismos y sus sociedades, puesto que las desigualdades y las privaciones perpetúan la pobreza a través de las generaciones.

Actualmente, casi 385 millones de niños viven en medio de la pobreza extrema, que diversos factores agudizan: los conflictos, las crisis y los efectos cada vez más graves del cambio climático.



Entre los resultados previstos para 2021 cabe destacar los siguientes:

77 millones

de niños menos vivirán en condiciones de extrema pobreza en los países de bajos y medianos ingresos – 385 millones menos, aproximadamente.

172 millones

de niños vulnerables se beneficiarán de programas de transferencia de dinero en efectivo que reciben apoyo de UNICEF, frente a una BR de 160 millones.

69 países

dispondrán de sistemas nacionales de medición y presentación de informes sobre la pobreza infantil multidimensional, frente a una BR de 38 países.

Dos prioridades intersectoriales

La acción humanitaria y la igualdad de género se integran en todas las actividades de UNICEF, pues hemos aprendido, por una parte, que esta es la manera más efectiva de progresar de forma sostenida en todos los ámbitos de nuestro trabajo y, por otra parte, porque la resiliencia de las comunidades y el empoderamiento de las niñas y las mujeres son prerrequisitos de todo el desarrollo sostenible.

1. ACCIÓN HUMANITARIA

Llegar a los niños atrapados en situaciones de emergencia humanitaria es un aspecto central de la misión y el mandato de UNICEF. Pero en un mundo donde la frecuencia, gravedad y duración de las crisis y los conflictos están aumentando, el trabajo humanitario también debe ayudar a sentar las bases de la resiliencia a largo plazo de las familias y las comunidades, reforzando los sistemas de salud y protección, suministrando a las familias transferencias de efectivo para enfrentar las crisis, y brindando apoyo y oportunidades de aprendizaje a los niños que viven en contextos de emergencia. Al mismo tiempo, nuestras actividades de desarrollo deben contribuir a reducir las necesidades, vulnerabilidades y riesgos a largo plazo, con miras a proteger a los niños contra futuros desastres.

De conformidad con el Plan Estratégico:

- **REFORZAREMOS** nuestras respuestas humanitarias haciéndolas más rápidas, eficaces y a escala, con renovado hincapié en las adaptaciones que permitan mejorar nuestra respuesta a las emergencias de la salud, los desplazamientos en masa de la población y las crisis prolongadas.
- **NOS CENTRAREMOS** más sistemáticamente en la participación de la comunidad y en la rendición de cuentas a las personas y comunidades afectadas, incluso por medio de la comunicación para el desarrollo y de plataformas para la participación de los adolescentes.
- **FOMENTAREMOS** la ejecución de programas basados en la evaluación de los riesgos, incluyendo inversiones en medidas de preparación y promoción de estrategias para reducir los riesgos en los planes de desarrollo y las políticas del sector.
- **FORTALECEREMOS** la coherencia y la complementariedad entre la acción humanitaria y los programas de desarrollo.

2. IGUALDAD DE GÉNERO

Todo el desarrollo sostenible y todas las sociedades sólidas requieren niñas y mujeres saludables, educadas y autónomas. Una gran base empírica revela que el bienestar de los niños y las niñas depende especialmente de la supervivencia, la protección y las oportunidades de las mujeres. Sobre la base del Plan de Acción de UNICEF en materia de Género para 2018-2021, así como de las iniciativas de todo el sistema para promover la igualdad entre los géneros, el Plan Estratégico integra este componente en cada uno de sus cinco grupos de objetivos.

De conformidad con el Plan Estratégico:

- **PONDREMOS DE RELIEVE** las prácticas y los roles discriminatorios en función del género.
- **INCORPORAREMOS** el análisis de las cuestiones de género en el diseño y la ejecución de los programas.
- **LOGRAREMOS** la paridad entre los géneros en la plantilla interna y en el fomento de la capacidad.
- **SUPERAREMOS** los obstáculos que limitan el empoderamiento de las niñas, especialmente las adolescentes.
- **COLABORAR** con los hombres y los niños, y cambiar las normas sociales, a fin de abordar las causas profundas de la discriminación por razón de género.



En Adén, Yemen, una trabajadora sanitaria mide el brazo de un niño para determinar si sufre de desnutrición.

© UNICEF/UN078075/FUAD

¿Cómo obtendrá UNICEF resultados para los niños?

UNICEF genera cambios gracias a la combinación de programas de alta calidad a escala, el aprovechamiento de la innovación y la obtención de pruebas empíricas, en colaboración con los gobiernos, otros organismos de las Naciones Unidas, la sociedad civil, el sector privado, las comunidades y los niños. Se sirve de todo ello para obtener un cambio mayor tanto a nivel nacional como mundial mediante la promoción, las comunicaciones y las campañas. UNICEF también fomenta en todo el mundo el apoyo público al voluntariado, la promoción y la movilización de recursos para la causa de la infancia, y colabora con sus asociados en busca de un impacto aún mayor.

OCHO ESTRATEGIAS DE CAMBIO

1. Excelencia en la programación para obtener resultados a escala en favor de los niños.
2. Diseñar programas con perspectiva de género.
3. Obtener apoyo en favor de la causa de los niños por parte de los encargados de formular decisiones y del público en general.
4. Desarrollar y aprovechar los recursos y asociaciones en favor de los niños.
5. Utilizar el poder de las empresas y los mercados en favor de los niños.
6. Colaborar con otras entidades de las Naciones Unidas.
7. Fomentar las innovaciones para los niños en los programas y las iniciativas de promoción de los derechos del niño.
8. Aprovechar el poder de las pruebas empíricas como un motor de cambio para los niños.

CUATRO FACILITADORES INSTITUCIONALES

1. Gobernanza interna receptiva, transparente y responsable.
2. Gestión eficaz, eficiente y centrada en los resultados.
3. Capacidad del personal para impulsar cambios en beneficio de los niños.
4. Sistemas de información y conocimientos versátiles y seguros.

OCHO ESTRATEGIAS DE CAMBIO

1

ESTRATEGIA DE CAMBIO

EXCELENCIA EN LA PROGRAMACIÓN PARA OBTENER RESULTADOS A ESCALA EN FAVOR DE LOS NIÑOS

La labor programática de UNICEF sobre el terreno constituye el núcleo de nuestra organización y la base de nuestra capacidad para impulsar cambios en beneficio de la infancia. De conformidad con el Plan Estratégico:

- *Fomentaremos la ejecución de programas intersectoriales y multisectoriales* que respondan de manera integral tanto a las necesidades de los niños como a los entornos en los cuales se desarrollan.
- *Apoyaremos las políticas, el desarrollo de la capacidad y el fortalecimiento de los sistemas* nacionales y subnacionales, especialmente en las situaciones humanitarias, con el objeto de agilizar la ampliación y la prestación de servicios vitales y de protección de la infancia, e igualmente con miras a mejorar el grado de preparación para aumentar la escala de las transferencias de efectivo a las familias afectadas por las situaciones de emergencia.
- *Mejoraremos la coherencia y el nexo entre la acción humanitaria y la programación a más largo plazo* –incluido el análisis de los riesgos asociados con los desastres, los conflictos, el cambio climático y otras calamidades– y, junto con los asociados, desarrollaremos programas para *apoyar las medidas de preparación, acelerar la recuperación y generar resiliencia* contra futuras conmociones.
- *Intensificaremos nuestro trabajo con las comunidades para propiciar el cambio de comportamiento*, incrementar la demanda de *servicios de calidad* y respaldar las normas sociales que contribuyan a la realización de los derechos de los niños, directamente y por medio del *perfeccionamiento de las políticas y los sistemas*, incluyendo adaptaciones en la respuesta humanitaria.
- *Promoveremos la cooperación*, intercambiaremos experiencias adquiridas y mejores prácticas, y propiciaremos la innovación entre los países y en las regiones.

2

ESTRATEGIA DE CAMBIO

DISEÑAR PROGRAMAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

UNICEF mejorará la incorporación de la igualdad de género en la organización, en consonancia con nuestro Plan de Acción en materia de Género para 2018-2021, y en colaboración con nuestros asociados de las Naciones Unidas. De conformidad con el Plan Estratégico:

- *Reforzaremos la programación que tenga en cuenta la dimensión de género en todas las esferas del trabajo de UNICEF*, reconociendo las dificultades especiales que enfrentan las niñas y las mujeres. Esto incluye, por una parte, prevenir el matrimonio en la infancia y la violencia por razón de género y, por otra parte, prestar una atención materna, prenatal y posnatal de calidad, y mejorar la gestión de la higiene menstrual, la nutrición y la educación.
- *Prestaremos mayor atención a la promoción de la autonomía de las niñas adolescentes desfavorecidas*, buscando que gocen de mayor bienestar, con efectos multiplicadores en sus familias, comunidades y sociedades.
- *Mejoraremos la capacidad de las oficinas en los países proporcionando herramientas, asistencia técnica y otro tipo de ayudas* para avanzar en lo que respecta a la igualdad de género.

3

ESTRATEGIA DE CAMBIO

OBTENER APOYO EN FAVOR DE LA CAUSA DE LOS NIÑOS POR PARTE DE LOS ENCARGADOS DE FORMULAR DECISIONES Y DEL PÚBLICO EN GENERAL

Las posibilidades de UNICEF para conseguir resultados en beneficio de los niños dependen de la capacidad que tengamos de encontrar apoyo para nuestra causa. De conformidad con el Plan Estratégico:

- Nos convertiremos en una fuerza de promoción, organización de campañas, recaudación de fondos y comunicación aún más sólida para los niños, trabajando con los recursos de toda la organización en campañas específicas y estableciendo, junto con nuestros asociados, alianzas y movimientos para el cambio.
- Aumentaremos en más del doble nuestra base de simpatizantes a 100 millones de personas que se ofrezcan como voluntarias, lleven a cabo tareas de promoción y realicen donaciones.
- Promoveremos a los niños, las niñas y los jóvenes como agentes de cambio, creando plataformas y oportunidades para que puedan exigir la rendición de cuentas e impulsar los progresos para la infancia.

4

ESTRATEGIA DE CAMBIO

DESARROLLAR Y APROVECHAR LOS RECURSOS Y ASOCIACIONES EN FAVOR DE LOS NIÑOS

Todo lo que hace UNICEF depende de nuestras asociaciones –y de nuestra habilidad para movilizar recursos que nos permitan llegar los niños. A fin de maximizar fondos previsibles, flexibles y a más largo plazo, de conformidad con el Plan Estratégico:

- Aprovecharemos los recursos y las asociaciones en favor de los niños, influyendo a nivel nacional en la planificación, la financiación y la prestación de servicios para los niños.
- Movilizaremos recursos y recaudaremos fondos para UNICEF de los gobiernos y el sector privado, incluidos los individuos, las fundaciones y las empresas.
- Exploraremos nuevos ámbitos de crecimiento, y prestaremos especial atención a las promesas de contribución de los donantes y a la ampliación de las oportunidades para recaudar fondos de empresas y fundaciones.

5

ESTRATEGIA DE CAMBIO

UTILIZAR EL PODER DE LAS EMPRESAS Y LOS MERCADOS EN FAVOR DE LOS NIÑOS

El sector privado desempeña un papel decisivo para ayudar a mejorar las vidas de los niños de todo el mundo. Durante los próximos cuatro años, UNICEF intensificará su compromiso y su capacidad para aprovechar el poder de las empresas y los mercados en beneficio de la infancia. De conformidad con el Plan Estratégico:

- Fortaleceremos nuestras asociaciones en el sector privado aprovechando sus principales empresas e innovaciones para responder mejor a las necesidades de los niños a los que es difícil llegar.
- Influiremos en los mercados mundiales y locales eliminando las barreras comerciales que impiden el acceso de los niños a suministros esenciales, y buscando una línea de investigación y desarrollo de vacunas, medicamentos y tecnologías que favorezcan los progresos hacia el logro de los ODS.

6

ESTRATEGIA DE CAMBIO

COLABORAR CON OTRAS ENTIDADES DE LAS NACIONES UNIDAS

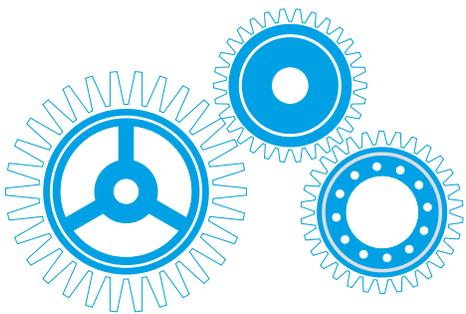
UNICEF tiene el compromiso de trabajar incluso más eficaz y eficientemente con nuestros asociados en el sistema de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta nuestra ventaja comparativa y la capacidad colectiva para *conseguir más y mejores resultados para los niños*. De conformidad con capítulo conjunto del Plan Estratégico:

- Colaboraremos con los asociados de las Naciones Unidas a nivel mundial y nacional, con vistas a obtener más resultados y ahorrar dinero.
- Reforzaremos la alineación con los planes y las prioridades de los gobiernos nacionales.
- Colaboraremos con otros organismos de las Naciones Unidas en seis prioridades: erradicación de la pobreza; lucha contra el cambio climático; mejoramiento de la salud de las madres y los adolescentes; logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas; incremento de la disponibilidad y el uso de datos desglosados para abordar las desigualdades; y énfasis en la contribución del desarrollo a la consolidación de la paz, la paz sostenible y el fomento de la resiliencia.

FOMENTAR LAS INNOVACIONES PARA LOS NIÑOS EN LOS PROGRAMAS Y LAS INICIATIVAS DE PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DEL NIÑO

UNICEF siempre ha fomentado la innovación y ha abierto el camino al uso de nuevas tecnologías para ayudar a los niños más necesitados y en mayor riesgo. De conformidad con el Plan Estratégico:

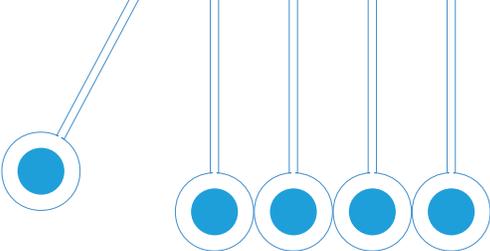
- Promoveremos el uso de nuevas tecnologías para fortalecer los sistemas, mejorar la prestación de los servicios y vincular a las comunidades, los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil en los procesos públicos de toma de decisiones.
- Identificaremos las innovaciones programáticas más prometedoras y colaboraremos con los asociados para adoptar, adaptar y ampliar la escala de los enfoques más eficaces.



APROVECHAR EL PODER DE LAS PRUEBAS EMPÍRICAS COMO UN MOTOR DE CAMBIO PARA LOS NIÑOS

Identificar a los niños más expuestos a riesgos y con las mayores necesidades es un prerequisite para que ningún niño quede atrás: una promesa de los ODS. También lo es comprender los obstáculos que frenan el avance de los niños y las soluciones que permitirían superarlos. Y los datos de calidad, las investigaciones y las evaluaciones constituyen la base de todos los programas de UNICEF. De conformidad con el Plan Estratégico:

- Generaremos, sintetizaremos y *promoveremos el uso de evaluaciones, investigaciones y datos* acerca del bienestar de la infancia, con el propósito de *catalizar cambios* para los niños más vulnerables.
- Aprovecharemos las *relaciones de colaboración* existentes y las que vayan surgiendo *para lograr investigaciones, datos desglosados y análisis más sólidos*.
- Incrementaremos la disponibilidad de *datos desglosados sobre los 37 indicadores de los ODS centrados en la niñez*.



CUATRO FACILITADORES INSTITUCIONALES PARA PRODUCIR RESULTADOS

El Plan Estratégico de UNICEF para 2018-2021 establece cuatro facilitadores institucionales de suma importancia para mejorar nuestras posibilidades de alcanzar resultados que beneficien a los niños más desfavorecidos –y para aportar mayor valor añadido a los recursos que nos confían nuestros donantes– sobre la base de nuestras ventajas internas.

1 **Gobernanza interna receptiva, transparente y responsable**

Entre las numerosas mejoras en la gobernanza interna de UNICEF, el Plan Estratégico insta a fortalecer los controles financieros, racionalizar las funciones empresariales y simplificar el sistema de pago a nuestros asociados en las emergencias de rápida evolución, un cambio esencial para poder responder con mayor celeridad. También aprovecharemos la sólida reputación de UNICEF en relación a la transparencia de la ayuda, proporcionando con mayor frecuencia datos sobre resultados y recursos.

2 **Gestión eficaz, eficiente y centrada en los resultados**

La misión de UNICEF centrada en los resultados irá acompañada de una *cultura* de gestión para los resultados. Conforme al Plan Estratégico, este enfoque se incorporará en todos nuestros programas, desde la concepción y el diseño hasta la ejecución, la elaboración de presupuestos, la supervisión y la evaluación. Nuestro principio rector en materia de gestión es usar los recursos de forma óptima, empleando nuevas herramientas para reforzar la gestión y la presupuestación basada en los resultados.

3 **Capacidad del personal para impulsar cambios en beneficio de los niños**

El Plan Estratégico pone de relieve las inversiones en las aptitudes, los conocimientos, los sistemas y las políticas que se requieren para incrementar la capacidad, la seguridad y el bienestar del personal de UNICEF, que es el recurso más valioso de nuestra organización. Un personal más versátil y móvil, apoyado por los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones, ayudará a ampliar el alcance mundial de UNICEF y a reforzar nuestro trabajo con los asociados, potenciando los resultados que alcanzamos juntos.

4 **Sistemas de información y conocimientos versátiles y seguros**

A medida que se fortalece la posición de UNICEF como líder en materia de conocimientos y defensor de los niños más vulnerables, el Plan Estratégico requiere inversiones continuas en plataformas digitales que contribuyan a incrementar la participación del público, la recaudación de fondos y el trabajo voluntario. Además, aumentaremos la conectividad y mejoraremos el acceso de todo el personal a la información y los sistemas de UNICEF, independientemente de la ubicación o las circunstancias.



Una niña nada en el centro recreativo de su localidad, en El Salvador, como parte de un proyecto municipal que busca prevenir la violencia y recibe apoyo de UNICEF.

© UNICEF/UN0156174/MARTINEZ

Nuevas cuestiones:

Los jóvenes en la segunda década crucial

En el Plan Estratégico de UNICEF para 2018-2021 se describen nuevas cuestiones a las que hacen frente actualmente los niños y los jóvenes. UNICEF colaborará con sus asociados en el desarrollo de programas sobre temas como el suicidio, la salud mental, la seguridad en las carreteras y la seguridad en línea.

El Plan también destaca otros sectores en los que UNICEF ya se encuentra trabajando, y en los que observamos oportunidades para profundizar la labor que estamos llevando a cabo a través de todos nuestros programas.

Entre esos sectores, uno de suma importancia es la adolescencia, la segunda década crucial de la vida. Se trata de una época de enorme vulnerabilidad para los niños, las niñas y los jóvenes, a la vez que una gran oportunidad para que UNICEF y sus asociados hagan inversiones selectivas y oportunas con la capacidad de rendir enormes dividendos.

En el mundo hay actualmente 1.200 millones de adolescentes –niños, niñas y jóvenes entre los 10 y los 19 años, según la definición de las Naciones Unidas– lo que representa el 16% de la población mundial. Tenemos la obligación de prepararlos para un mundo que está evolucionando rápidamente. Invertir en los primeros años de vida es fundamental, pero no podemos suponer que esto bastará para asegurar completamente su prosperidad a largo plazo. Más bien, debemos invertir en las dos primeras décadas de la vida.

En adelante, UNICEF consolidará su trabajo programático y de promoción de los adolescentes a nivel intersectorial, prestando mayor atención tanto a las oportunidades educativas como a la formación profesional, y trabajando con nuestros asociados para crear una coalición en pro de los jóvenes más desfavorecidos y vulnerables.



Una niña de 14 años que antes trabajaba empaca libros en su mochila escolar, en Khulna, Bangladesh.

© UNICEF/UN016300/GILBERTSON VII PHOTO

De cara al futuro

El Plan Estratégico de UNICEF para 2018-2021 entra en vigor en momentos en que la comunidad mundial intensifica sus esfuerzos para impulsar el audaz y transformador programa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030.

En estos primeros años esenciales debemos trabajar con nuestros asociados para acelerar los avances, aplicando a mayor escala soluciones de eficacia demostrada e innovando para encontrar mecanismos más efectivos de llegar a los niños, las niñas y los jóvenes más desfavorecidos.

Juntos, podremos ayudar a que la visión de la Agenda 2030 de un mundo donde nadie quede excluido llegue a ser realidad.

Para cada niño

Quien quiera que sea.
Donde quiera que viva.
Cada niño merece disfrutar de su infancia.
Un futuro.
Una oportunidad justa.
Por eso, UNICEF está presente.
Para todos y cada uno de los niños.
Trabajando un día sí y otro también.
En más de 190 países y territorios.
Llegando a quienes resulta más difícil llegar.
Aquellos que están más lejos de la ayuda.
Quienes han quedado más atrás.
Los más excluidos.
Por eso estamos hasta el final.
Y nunca nos rendimos.

unicef  | para cada niño

ISBN: 978-92-806-4955-0



© Fondo de las Naciones Unidas
para la Infancia, enero de 2018