



Consejo Económico y Social

Distr. general
11 de julio de 2013
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2013

3 a 6 de septiembre de 2013

Tema 4 del programa provisional*

Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017

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

Resumen

Este proyecto de Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 y el anexo al Plan Estratégico ([E/ICEF/2013/21](#)) se presentan a la Junta Ejecutiva para la adopción de medidas.

En el capítulo IV se incluye un proyecto de decisión.

* E/ICEF/2013/19.



I. Prioridades y oportunidades para los niños

Una visión para 2017 y después de esa fecha

1. La misión fundamental del UNICEF consiste en promover los derechos de todos los niños,¹ en todo el mundo y en cualquier actividad que la organización lleve a cabo, en los programas, la promoción y las operaciones. La estrategia de equidad, con especial énfasis en los niños y las familias más desfavorecidos y excluidos, traduce este compromiso con los derechos del niño en medidas concretas. Para el UNICEF, equidad significa que todos los niños tienen una oportunidad de sobrevivir, desarrollar y alcanzar su máximo potencial, sin discriminación, prejuicios o favoritismos. En la medida en que un niño no tenga las mismas oportunidades en la vida en sus dimensiones social, política, económica, cívica y cultural, se están violando sus derechos. Cada vez resulta más evidente que invertir en la salud, la educación y la protección de los ciudadanos más desfavorecidos de una sociedad, luchando contra la desigualdad, no solamente ofrece a todos los niños la oportunidad de alcanzar su máximo potencial, sino que también conduce al crecimiento sostenido y a la estabilidad de los países. Esta es la razón por la que la atención a la equidad es tan indispensable. La equidad acelera los avances para la realización de los derechos humanos de todos los niños, que es el mandato universal del UNICEF, tal como señala la Convención sobre los Derechos del Niño, al tiempo que contribuye al desarrollo equitativo de las naciones.

2. Una infancia sana, segura e instruida es esencial para un planeta sostenible, y viceversa. Los niños de hoy y los de las generaciones futuras deben ser educados en la contribución al desarrollo sostenible, porque serán sus principales beneficiarios. Al mismo tiempo, se debe prestar apoyo a las comunidades y a las familias para que aumenten su resiliencia, de modo que los logros a favor de las niñas y los niños sean sostenibles incluso cuando las familias se enfrentan a la volatilidad y a las crisis causadas por un giro económico, por el cambio climático, por desastres naturales, enfermedades o conflictos violentos. La acción humanitaria seguirá siendo decisiva teniendo en cuenta el aumento previsto en la amplitud, la gravedad y la frecuencia de las crisis humanitarias.

3. Este Plan Estratégico sirve de puente entre los dos últimos años del calendario de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La combinación de la voluntad política y las inversiones financieras movilizadas para promover los Objetivos ha supuesto una gran mejora en las vidas de la población pobre y marginada, especialmente los niños. Los cambios en el panorama económico y político mundial también están impulsando transformaciones en la asistencia humanitaria y para el desarrollo, con el aumento de los países de ingresos medianos y de las organizaciones benéficas privadas como principales agentes del desarrollo. Las necesidades también están cambiando. La desigualdad está aumentando en muchos países, y la mayoría de los niños pobres del mundo vive ahora en países de ingresos medianos.

¹ El mandato del UNICEF engloba a todos los niños menores de 18 años, según la Convención sobre los Derechos del Niño.

4. El esfuerzo mundial por alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio ha puesto de relieve la contribución permanente de la cooperación para el desarrollo, el multilateralismo y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, así como las limitaciones en la estructura de la cooperación para el desarrollo. En respuesta a ello, la revisión cuatrienal amplia de la política de 2012 de la Asamblea General relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas recomendó un programa de reforma que fortalecerá todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, incluido el UNICEF. El programa también reforzará los vínculos entre la asistencia humanitaria y la asistencia para el desarrollo.

5. Los debates ahora en curso para dar forma a la agenda para el desarrollo después de 2015, que se espera dé lugar a un nuevo conjunto de objetivos de desarrollo sostenible, prestan suma atención a las necesidades en materia de salud, educación y protección de la infancia en su conjunto, niñas y niños por igual; el refuerzo de la gobernanza; una mayor atención a la pobreza, la equidad, la inclusión, el medio ambiente y la resiliencia; y una redefinición de las responsabilidades que exhorta a todos los países, ricos y pobres por igual, a que aborden las desigualdades sociales, eliminen los obstáculos sociales o financieros para acceder a los servicios, y cumplan las obligaciones en pro de todos los derechos del niño en todo el mundo.

II. Enfoque estratégico

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

6. Este Plan Estratégico incorpora las conclusiones del examen de fin de ciclo realizado en 2012 del plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para 2006-2013 (que se resume en el documento E/ICEF/2013/4). El examen validó el compromiso permanente del UNICEF en ámbitos fundamentales como la salud (agua, saneamiento e higiene), la educación, el VIH/SIDA y la protección de los niños. El examen recomendó también al UNICEF que creara un resultado específico en materia de nutrición para reflejar la prioridad mundial de reducción de la desnutrición, y que prestara más atención a la inclusión social mediante la generación de datos y la formulación de políticas que promuevan los derechos humanos y la protección social. Entre las principales conclusiones del examen está la importancia de:

- a) utilizar un nuevo enfoque de la equidad y de su contribución esencial a la realización de los derechos del niño;
- b) acelerar los esfuerzos encaminados a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio y continuar la programación pertinente después de 2015, con un enfoque más sólido de la gestión basada en los resultados que se ajuste a la estructura institucional de la mayoría de los gobiernos;
- c) intensificar las intervenciones de eficacia demostrada, mejorar la rendición de cuentas de las instituciones nacionales para adoptar políticas eficaces, fortalecer de manera sistemática la utilización de los servicios y alentar la modificación adecuada de las conductas y la participación de los niños, incluidos los adolescentes, y de las comunidades;

d) aprovechar la innovación y la base empírica más amplia y profunda para impulsar y mantener los progresos mundiales hacia la realización de los derechos de los niños;

e) complementar los enfoques sectoriales con una mayor atención a las sinergias intersectoriales y a la acción multisectorial;

f) subsanar las deficiencias existentes en la recogida de datos y pruebas, en la presentación de informes y en la rendición de cuentas;

g) aprovechar la presencia del UNICEF en la mayoría de los países para apoyar la realización de los derechos de todos los niños en todo el mundo;

h) aprovechar la colaboración con el sector privado y los particulares para movilizar recursos y para impulsar la responsabilidad social empresarial.

7. El examen hizo hincapié en la importancia de la participación del UNICEF en las acciones humanitarias y en la necesidad de anticipar un posible aumento en la amplitud, gravedad y frecuencia de las crisis humanitarias. Es necesario disponer de capacidad y sistemas dedicados a una preparación y respuesta eficaces, integrar de forma más explícita los programas humanitarios y de desarrollo para promover la resiliencia y prestar más atención a la protección de los derechos humanos en las situaciones de emergencia. La atención sistemática al análisis de los riesgos y a la mitigación de sus efectos es especialmente importante para abordar de forma efectiva las necesidades específicas de los niños que viven en contextos frágiles y afectados por los conflictos.

8. El examen confirmó los beneficios y la pertinencia de los enfoques de “integración” a la hora de incorporar de manera sistemática la preparación y respuesta ante las crisis humanitarias y la igualdad entre los géneros en la programación. El examen de fin de ciclo instó a dedicar más atención a la integración de la sensibilización sobre el cambio climático y la degradación ambiental, a la promoción de la resiliencia y a garantizar los derechos de los niños con discapacidad y de los niños indígenas. El examen observó también la necesidad de fortalecer la capacidad dedicada a estas cuestiones.

9. Otra conclusión importante del examen fue que el UNICEF aporta un valor añadido a los esfuerzos de desarrollo vinculando la labor normativa y operacional. Por tanto, el UNICEF seguirá ayudando a los países para que lleven las políticas a la práctica y viceversa. Esta labor se fundamentará en una base empírica, así como en las observaciones del Comité de los Derechos del Niño y de otros mecanismos de derechos humanos de las Naciones Unidas.

10. Otra de las enseñanzas extraídas del examen es la esencial importancia de los primeros años de la vida de un niño para las etapas posteriores de crecimiento y desarrollo. Una nueva investigación científica sobre el desarrollo del cerebro ha demostrado la importancia decisiva del desarrollo del niño en la primera infancia para los futuros logros en el aprendizaje, los resultados y la productividad en materia de salud, y la naturaleza acumulativa de los déficits. Existen pruebas contundentes de que los niños que están bien alimentados y que reciben una atención adecuada y un apoyo psicosocial durante los años de formación, desde su nacimiento hasta los tres años, tienen más probabilidades de llegar a ser adultos sanos y productivos.

11. La transición demográfica que están experimentando la mayoría de los países pone de relieve la importancia de trabajar con los adolescentes. Es necesario brindar apoyo para políticas y programas que permitan a los adolescentes tomar decisiones informadas, comunicarse eficazmente y desarrollar habilidades de afrontamiento y manejo de sí mismos que les ayuden a llevar una vida saludable y productiva al tiempo que construyen comunidades saludables, seguras y pacíficas.

Panorama general del Plan Estratégico

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

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

14. El UNICEF y los otros programas y fondos han adoptado medidas para la convergencia de la planificación estratégica, mediante acciones que incluyen:

a) Una mayor atención al fortalecimiento de los sistemas de seguimiento en tiempo real del gobierno y los asociados, según el enfoque del Sistema de Supervisión de Resultados para la Equidad, con especial hincapié en los obstáculos y atolladeros a los que se enfrentan las familias y los niños más desfavorecidos;

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

c) La utilización de indicadores de desempeño ajustados al enfoque acordado a través de la labor continua del Comité Permanente entre Organismos sobre un marco común de seguimiento de la respuesta humanitaria, como parte del ciclo de los programas de asistencia humanitaria desarrollado recientemente;

d) La armonización de la aplicación del principio de optimización del uso de los recursos, basado en los conceptos de economía, eficacia y eficiencia;

e) La selección de un grupo de indicadores comunes para el seguimiento de la revisión cuatrienal amplia, como se indica en el anexo del Plan Estratégico, según su pertinencia, viabilidad y costos de recopilación de datos y según el equilibrio entre las diferentes cuestiones abordadas.

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

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

Efectos

17. El Plan Estratégico está diseñado para permitir a la organización contribuir a la realización de los derechos de todos los niños, especialmente los más desfavorecidos. Estos efectos quedarán reflejados en los avances hacia los compromisos mundiales en materia de desarrollo y derechos humanos, según los indicadores acordados a nivel internacional y que se resumen en el anexo al Plan Estratégico. Este es un indicador fundamental de la manera en la que el mundo está cumpliendo progresivamente sus obligaciones colectivas para con los niños. El UNICEF prestará apoyo, tanto a los países individualmente considerados como a la comunidad mundial en su conjunto, para medir las tendencias generales en materia de avances en beneficio de los niños.

18. Los resultados, que representan las modificaciones institucionales y de las conductas de conformidad con el Manual de gestión basada en los resultados del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, son efectos a los que contribuye el UNICEF en colaboración con los asociados nacionales, la sociedad civil y otras partes interesadas. Los siete resultados del Plan Estratégico para 2014-2017 abarcan los principales aspectos del bienestar de la infancia. Todos juntos convergen en apoyo de la realización de los derechos de todos los niños, especialmente de los más desfavorecidos y excluidos, y abordan las necesidades de sus comunidades y familias.

19. Cada uno de los siguientes resultados refleja el efecto combinado de las intervenciones humanitarias y de desarrollo.²

a) Salud: Utilización mejorada y equitativa de las intervenciones de gran impacto en materia de salud materna, neonatal e infantil desde el embarazo hasta la adolescencia y promoción de comportamientos saludables. En colaboración con la Organización Mundial de la Salud y otras entidades, el UNICEF brindará apoyo a todos los países para poner fin a las muertes infantiles que se pueden evitar, con miras a reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años a 20 por cada 1.000 nacidos vivos o una tasa inferior, en todos los países, en 2035. Al mismo tiempo, la participación en el Plan Estratégico para la Erradicación de la Poliomielitis 2013-2018 impulsará la eliminación de todos los virus de la polio y el apoyo a la vacunación de las niñas contra el virus del papiloma humano aprovechará la ventaja comparativa del UNICEF en la contribución a la salud de los adolescentes, complementando las iniciativas del UNFPA. La labor del UNICEF en materia de salud se aborda principalmente desde el reparto equitativo de las intervenciones; la mejora del acceso a las intervenciones preventivas y a las destinadas a salvar vidas, también en el ámbito de la acción humanitaria; una mayor información a los cuidadores sobre las intervenciones de gran impacto; el fortalecimiento de los sistemas de salud y la contribución, según corresponda, a la cobertura sanitaria universal; la mejora de la calidad y de la utilización de los datos en el proceso de adopción de decisiones; y una mejor integración de los servicios de salud con los demás servicios e intervenciones que se brindan a las madres, los recién nacidos y los niños;

b) VIH y SIDA: Utilización mejorada y equitativa de las intervenciones de prevención y tratamiento del VIH de eficacia demostrada por parte de los niños, las mujeres embarazadas y los adolescentes. Al mantener el reparto de tareas del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA, el UNICEF desempeñará un papel central en la programación contra el VIH en los dos decenios que abarca la infancia, así como en el actual Plan mundial para eliminar las nuevas infecciones por VIH entre los niños en 2015 y mantener a sus madres con vida. Es preciso adoptar nuevos enfoques en relación con los adolescentes, para reducir más rápidamente la transmisión del VIH y porque los adolescentes que lo necesitan están desproporcionadamente excluidos del tratamiento contra el VIH. Por eso, el UNICEF centrará más su atención en promover una educación sexual integral y en proteger los derechos de las poblaciones excluidas de adolescentes que están

² La Nota complementaria al programa “La teoría del cambio del Plan Estratégico del UNICEF, 2014-2017”, ofrece más información y analiza las opciones estratégicas y los diversos componentes del marco de resultados.

gravemente afectados por el VIH. En cuanto a la programación durante los dos decenios que abarca la infancia, el UNICEF trabajará con los asociados en todos los sectores, con el objetivo de lograr resultados que contribuyan a implantar comportamientos saludables y que aborden las causas fundamentales de la vulnerabilidad.

c) Agua, saneamiento e higiene: Utilización mejorada y equitativa del agua potable, del saneamiento y de los entornos sanos, y mejora de las prácticas de higiene; El UNICEF se centrará en el desarrollo de la capacidad para aumentar el acceso sostenible al agua potable; poner fin a la defecación al aire libre y mejorar el acceso a servicios de saneamiento adecuados; incrementar las buenas prácticas higiénicas como el lavado de manos; abastecer de agua potable, saneamiento e instalaciones de lavado de manos en las escuelas y los centros de salud (atendiendo a las necesidades de las niñas); y mejorar la preparación para responder en situaciones humanitarias. Aprovechando la presencia del UNICEF antes, durante y después de las situaciones de emergencia, se brindará apoyo para aumentar el número de familias y niños que tienen acceso a agua potable durante las crisis humanitarias. El UNICEF seguirá desempeñando un papel central en la alianza “Saneamiento y agua para todos” que mantiene con el Banco Mundial y otras entidades;

d) Nutrición: Utilización mejorada y equitativa del apoyo en materia de nutrición, y prácticas mejoradas de atención y nutrición. Aprovechando las ventajas del UNICEF en el sistema más amplio de las Naciones Unidas y en el movimiento Fomento de la nutrición, el UNICEF seguirá apoyando el suministro de suplementos de vitaminas y micronutrientes y de sal yodada; la promoción de la lactancia materna exclusiva; y la prevención y la gestión comunitaria de la desnutrición. Las familias desfavorecidas y excluidas recibirán apoyo en materia de buenas prácticas de atención y nutrición y para acudir a los servicios integrales de nutrición. El UNICEF centrará su labor nutricional en la primera infancia, habida cuenta del decisivo impacto que tiene la nutrición en el desarrollo y la funcionalidad del cerebro durante los primeros 1.000 días de vida de un niño. Se seguirá prestando especial atención a terminar la tarea de ampliar e integrar la gestión de la desnutrición grave aguda. Además, se brindará apoyo para aumentar la capacidad de los países para garantizar la protección de la situación nutricional de los niños en situaciones de crisis humanitaria;

e) Educación: Mejora de los resultados del aprendizaje y educación equitativa e inclusiva. El UNICEF mantendrá su atención en el acceso y el aprendizaje en la enseñanza primaria. Apoyará el fortalecimiento de los sistemas que ofrecen vías alternativas para los niños desfavorecidos y excluidos, incluidos los niños con discapacidad y las niñas, prestando especial atención a la medición de los resultados del aprendizaje. El UNICEF prestará más atención al desarrollo en la primera infancia y renovará su compromiso con la enseñanza secundaria. Además, procurará reforzar el entendimiento y las mejores prácticas en las esferas de la educación y la consolidación de la paz, y aprovechar todos estos conocimientos para apoyar a los países a la hora de evaluar y gestionar los riesgos. En estrecha colaboración con la Alianza Mundial para la Educación y otras entidades, el UNICEF respaldará las iniciativas que tengan potencial para mejorar rápidamente los resultados educativos de los niños marginados, como la enseñanza multilingüe, la matriculación escolar a la edad correcta y la pedagogía y la tecnología centradas en el niño. También se brindará apoyo para generar conocimientos y datos sobre las

desigualdades en materia de educación, y para reforzar la capacidad de los gobiernos y las comunidades para vigilar y mejorar el acceso a y la calidad de la educación para todos.

f) Protección del niño: Prevención y respuesta mejoradas y equitativas frente a la violencia, los malos tratos, la explotación y el abandono de los niños. La programación del UNICEF prestará especial atención al refuerzo de los sistemas de protección de la infancia y al apoyo de un cambio social para una mayor protección de los niños. Los enfoques programáticos tendrán cada vez más en cuenta la interacción entre los sistemas de protección de la infancia y las normas sociales. También se dedicarán esfuerzos a fortalecer la capacidad de protección de las familias y las comunidades con miras a la prevención de la violencia, la explotación, los malos tratos y el abandono. Al reconocer que las cuestiones relativas a la protección de la infancia están relacionadas con los servicios de atención, justicia y empadronamiento, el UNICEF utilizará y se centrará en enfoques intersectoriales. Se prestará mayor atención al papel de los sistemas relacionados, como los sistemas de salud, protección social y educación, en la prevención y respuesta a las cuestiones relativas a la protección de los niños. El UNICEF mantendrá su papel rector en la protección de los niños en situaciones de emergencia y en la cuestión de los niños y los conflictos armados. Las medidas de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia contribuirán al fortalecimiento de los sistemas de protección infantil, y viceversa. El UNICEF invertirá también en investigación y competencia institucional en materia de protección infantil, habida cuenta de su complejidad y de su importancia para el mandato del UNICEF;

g) Inclusión social: Mejora de los sistemas y entornos de políticas a favor de los niños desfavorecidos y excluidos, basados en mejores conocimientos y datos. Con demasiada frecuencia, la exclusión social comienza en el mismo momento del nacimiento, y la pobreza multidimensional se transmite de una generación a otra. El UNICEF brindará apoyo a los países para comprender los patrones y los elementos impulsores de la exclusión y las desventajas, como el impacto de la desigualdad entre los géneros. Utilizando esos datos, el UNICEF ayudará a los países a diseñar y ampliar sistemas de protección social, a menudo con base en el marco normativo del “nivel mínimo de protección social” de la Organización Internacional del Trabajo y en colaboración con el Banco Mundial y otros asociados. El UNICEF ayudará a los países a formular leyes y políticas que promuevan la inclusión social y a complementarlas con sistemas de presupuestación social, de gestión financiera que tenga en cuenta la situación de la infancia y con sistemas conexos, nacionales y subnacionales, de vigilancia. Estas políticas y sistemas contribuirán a luchar contra la pobreza infantil multidimensional y contra los elementos impulsores de la vulnerabilidad, a reforzar la resiliencia frente a las perturbaciones externas y a mejorar la respuesta humanitaria. En colaboración con el PNUD, el UNICEF apoyará intervenciones en el ámbito del estado de derecho y el acceso a la justicia que aborden la discriminación y promuevan la rendición de cuentas. Además de trabajar con los gobiernos en su condición de garantes de derechos, el UNICEF contribuirá a fortalecer el papel de las familias en el cuidado de los niños, especialmente de los más pequeños, y ayudará a las familias más pobres y marginadas a solicitar y acceder a los servicios básicos. Como contribución a la inclusión social y al logro de otros resultados, se prestará especial atención a la participación significativa de los niños, incluidos los adolescentes, en los procesos

relacionados con ellos, reforzando su capacidad de comunicación y de adopción de decisiones.

20. Para lograr el efecto deseado, especialmente en beneficio de los niños más desfavorecidos y excluidos, la programación del UNICEF se orientará hacia la integración y la sinergia entre los factores de la oferta y la demanda y los factores políticos en las distintas esferas de resultados. Por ejemplo, eliminar las barreras educativas de los niños desfavorecidos puede requerir atender simultáneamente a cuestiones políticas como las escalas de sueldo de los maestros; a cuestiones de oferta, como la forma en que se gestiona el absentismo de los maestros en las escuelas aisladas; y a cuestiones de demanda y participación, como las exigencias de los niños y de las familias respecto a un mejor desempeño escolar.

21. La orientación programática hará también hincapié en la integración y la sinergia entre los diferentes resultados. Por ejemplo, combatir la discriminación contra las niñas y las minorías étnicas puede ser, además de un fin en sí, una eficaz estrategia para contribuir simultáneamente a lograr resultados en materia de salud, educación y protección y otros resultados. Otro importante enfoque para trabajar eficazmente de manera intersectorial es dar prioridad a las medidas adoptadas en los sectores que puedan contribuir más ampliamente a la consecución de resultados. Por ejemplo, luchar contra la desnutrición grave aguda mejora los resultados de nutrición al tiempo que contribuye, a largo plazo, a mejorar los resultados en materia de salud y educación.

Productos

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

- a) Un mayor apoyo para que los niños, las familias y las comunidades promuevan los conocimientos, la modificación de las conductas, la demanda de servicios y las oportunidades de participación;
- b) El aumento de la capacidad nacional para asegurar la disponibilidad de los servicios, así como el acceso a ellos, y para fortalecer los sistemas;
- c) El fortalecimiento del compromiso político y de la capacidad nacional para legislar, planificar y presupuestar en beneficio de los niños;
- d) El aumento de la capacidad del país y de la prestación de servicios para proteger y satisfacer las necesidades de los niños en entornos humanitarios;
- e) Una mayor capacidad de los gobiernos y los asociados, como garantes de derechos, para identificar los desafíos específicos relativos a la protección y promoción de los derechos de los niños y la igualdad entre los géneros, y responder a ellos;
- f) La promoción de un entorno propicio a la realización de los derechos de los niños a niveles regional y mundial.

Acción humanitaria

23. Este Plan Estratégico esboza objetivos de desempeño mensurables y específicos de acción humanitaria para salvar vidas y proteger derechos y para reducir de forma sistemática la vulnerabilidad frente a los desastres y las situaciones de conflicto.

24. Salvar vidas y proteger derechos implica una preparación ante las situaciones de emergencia, respuesta humanitaria, una recuperación temprana y un enfoque en el concepto de resiliencia. Las intervenciones contribuirán al logro de los Compromisos básicos para la infancia en las actividades humanitarias del UNICEF, en consonancia con normas internacionales como las desarrolladas por el Proyecto Esfera y la Red Interinstitucional para la educación en situaciones de emergencia y en base a principios humanitarios. El UNICEF seguirá aprovechando las recientes mejoras en los sistemas, partiendo de las lecciones aprendidas en anteriores situaciones de emergencia. El objetivo general será lograr mejores resultados y a mayor escala en las crisis humanitarias graves, incluidos los relativos a la identificación temprana de prioridades y estrategias, al envío rápido de personal cualificado y al establecimiento de responsabilidades claras, en consonancia con la agenda de transformación del Comité Permanente entre Organismos. Esto incluye el cumplimiento de las responsabilidades del UNICEF en materia de dirección o codirección de grupos/sectores en las esferas de agua, saneamiento e higiene; nutrición; educación; protección infantil; y violencia por razón de género. El UNICEF cumplirá estas responsabilidades mediante su capacidad para apoyar la coordinación de la asistencia humanitaria, evaluar las necesidades, subsanar las deficiencias de capacidad y supervisar el desempeño colectivo. El UNICEF apoyará los sistemas y las capacidades nacionales en materia de acción humanitaria allí donde existan. Y lo hará apoyando la aplicación de las normas, ofreciendo asesoramiento en materia de políticas humanitarias orientadas a la infancia, facilitando el acceso a los conocimientos y ayudando a movilizar los recursos. Además, el UNICEF defenderá y apoyará la integración de la preparación nacional en los planes y sistemas de desarrollo. Cuando sea necesario, el UNICEF ayudará a cubrir necesidades esenciales en la prestación de servicios, para poder llegar a las poblaciones excluidas. Esta prestación de servicios irá siempre acompañada de claras estrategias de desarrollo de la capacidad.

25. Por diversas razones, el UNICEF se compromete además a consolidar su participación en la reducción sistemática de la vulnerabilidad ante situaciones de desastres y conflictos mediante programas nacionales de información de riesgos que contribuyan a crear resiliencia. En primer lugar, la reducción sistemática de la vulnerabilidad es esencial para prevenir y responder de forma más eficaz a las crisis humanitarias. En segundo lugar, ofrece una oportunidad única para reforzar los vínculos entre la respuesta humanitaria y los programas de desarrollo y para promover la seguridad humana. La respuesta humanitaria constituirá el punto de partida de otros cambios estructurales y sistémicos. Por ejemplo, el apoyo al tratamiento de urgencia de la desnutrición grave aguda puede dar lugar a un programa integrado en el sistema de salud para un tratamiento descentralizado, de forma que, en el futuro, pueda detectarse y tratarse a tiempo. En tercer lugar, ayuda a promover la recuperación temprana y a crear resiliencia en la comunidad frente a las crisis que afectan a los niños. En situaciones de disturbios o conflictos armados, el UNICEF defenderá los principios humanitarios.

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

27. La acción humanitaria se financiará a través de diversas fuentes, incluidos los recursos ordinarios y de otro tipo.

Igualdad entre los géneros

28. La igualdad entre los géneros forma parte del Plan Estratégico como un principio normativo y como un elemento central del nuevo enfoque de la equidad. Al ser una desventaja transversal y estructural, la desigualdad por razón de sexo aumenta las múltiples privaciones a las que se enfrentan no solo las niñas sino todos los niños, debido a desventajas como la pobreza, el origen étnico o las discapacidades.

29. El Plan Estratégico hace hincapié en el empoderamiento de las niñas y las mujeres y en la necesidad de abordar los problemas relacionados con el género y las actuaciones de las niñas, los niños, las familias y las comunidades. El UNICEF identificará y aprovechará las sinergias positivas entre resultados afines, como las existentes entre la mejora de la educación de las niñas, la eliminación del matrimonio infantil y la reducción de la mortalidad materna. Las intervenciones se centrarán en aumentar el acceso de las mujeres y las niñas a servicios y oportunidades y en su inclusión y participación en todas las facetas de la vida. Se complementarán con la promoción y el apoyo técnico a las políticas, la presupuestación y la asignación de recursos más justos desde el punto de vista del género. Se prestará especial atención a la recopilación y utilización de datos desglosados por sexo y otros datos relacionados con el género.

30. El Plan Estratégico promoverá las intervenciones que tengan en cuenta las cuestiones de género como prioridad programática básica. Todas las políticas, programas y actividades pertinentes incorporarán en la medida de lo posible la igualdad entre los géneros, incluidos los grupos temáticos humanitarios dirigidos por el UNICEF. Los enfoques de la acción orientada y transformadora de las relaciones de género del Plan Estratégico se desarrollarán en el próximo Plan de Acción en materia de Género 2014-2017.

31. Los indicadores que guardan relación con el género a nivel de resultados y productos están incluidos en la matriz de resultados de las siete esferas de resultados. El UNICEF hará hincapié en la importancia de la igualdad entre los géneros mediante el seguimiento sistemático del logro individual y consolidado de estos resultados. También documentará y evaluará las lecciones aprendidas de los programas que abordan las desigualdades por razón de sexo. El nuevo Plan de Acción en materia de Género identificará también los atolladeros y obstáculos comunes basados en el género para el logro de los derechos del niño y los indicadores correspondientes para controlar los cambios en estos obstáculos a través del seguimiento de los resultados a escala nacional.

32. El Indicador de políticas de igualdad entre los géneros, que controla la inclusión del género como una prioridad principal o importante en las actividades de los programas y los gastos conexos, seguirá fortaleciéndose con el aumento de la orientación y la supervisión. Asimismo, los parámetros del desempeño que hacen un seguimiento del éxito de las estrategias de los programas en cuanto a la incorporación de la perspectiva de género se han reforzado con indicadores objetivos y que guardan relación con este ámbito. Finalmente, los indicadores de desempeño clave supervisarán el éxito de las estrategias de gestión para la incorporación de la perspectiva de género en las operaciones del UNICEF en ámbitos como la capacidad del personal, el equilibrio de género en la dotación de personal y la aplicación de políticas en el lugar de trabajo que tengan en cuenta las cuestiones de género.

Resumen del programa mundial y regional

33. Para complementar la función del UNICEF como agente humanitario y de desarrollo a nivel nacional, el programa mundial y regional contribuye al logro de los siete resultados del Plan Estratégico a través de bienes públicos mundiales y regionales. Esto incluye el seguimiento y análisis de la situación de los niños a efectos de responsabilidad mundial, la contribución a la base empírica mundial y la formulación total o parcial de directrices normativas a nivel mundial. Además, el UNICEF colaborará y reforzará los órganos y sistemas internacionales de política y coordinación pertinentes, incluidos el Consejo de Derechos Humanos, los correspondientes órganos creados en virtud de tratados, el correspondiente Representante Especial del Secretario General y las instituciones regionales. El programa mundial y regional constituye también una oportunidad para las iniciativas plurinacionales y transfronterizas, que complementará los resultados específicos de cada país señalados en cada programa de cooperación para el país.

34. Cada uno de los siete resultados del Plan Estratégico tiene un producto específico que resume los resultados del programa mundial y regional que pueden atribuirse al UNICEF (véase el anexo al Plan Estratégico, [E/ICEF/2013/21](#)). El mandato normativo del UNICEF, fundamentado en la Convención sobre los Derechos del Niño, será la base para los contactos con los garantes de derechos a nivel mundial y regional. El objetivo es identificar y superar de forma colectiva los obstáculos que impiden la realización de los derechos de todos los niños. Los compromisos mundiales y regionales con la infancia, a menudo con metas mensurables, servirán también para promover una mayor rendición de cuentas de los resultados a estos niveles.

Eficacia y eficiencia organizativas

35. Las siete estrategias de ejecución que se describen a continuación, identificadas a partir del examen de fin de ciclo y de la revisión cuatrienal amplia, se basan en el análisis de la ventaja comparativa de la organización para conseguir los resultados en beneficio de los niños dentro de un enfoque basado en los derechos humanos. Se prestará especial atención a la promoción de la rendición de cuentas, la participación, la transparencia y el empoderamiento. Además, el UNICEF seguirá aplicando los principios normativos de los derechos humanos, la igualdad entre los géneros y la sostenibilidad ambiental. Como complemento al seguimiento y presentación de informes de los resultados, se elaborarán y se cuantificarán también parámetros e indicadores para cada estrategia de ejecución.

36. **Desarrollo de la capacidad.** El desarrollo de la capacidad a nivel individual, comunitario y gubernamental siempre ha sido una de las principales estrategias de ejecución del UNICEF. Con frecuencia, el apoyo al desarrollo de la capacidad individual y comunitaria se ofrece mediante la comunicación para el desarrollo, una estrategia transversal que promueve normas y comportamientos sociales positivos, incluida la demanda de servicios. La labor de desarrollo de la capacidad comunitaria ofrecerá también a los titulares de derechos la oportunidad de participar en mecanismos de rendición de cuentas que darán información a los proveedores de servicios y a los garantes de derechos.

37. Para fortalecer la capacidad del gobierno a todos los niveles, el UNICEF se centra en: la asistencia técnica y la capacitación para reformar las instituciones gubernamentales y mejorar la prestación de servicios; el fortalecimiento de la gestión de la cadena de suministro; el ensayo de modelos para su ampliación, con especial atención en la garantía de calidad; y en la utilización de los sistemas nacionales y locales. Cada vez se otorga más prioridad a fortalecer la recopilación, análisis y uso de datos nacionales y subnacionales, especialmente los relativos a los niños y las mujeres. Esto incluirá el uso más sistemático de la desagregación para mejorar el diseño y la aplicación de políticas y programas centrados en la equidad. Otra nueva prioridad es la promoción de la conciencia ambiental y los conocimientos conexos entre los niños, incluidos los adolescentes. Esta prioridad está vinculada a la labor de desarrollo de la capacidad para la reducción del riesgo de desastres y para la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia.

38. **Generación de pruebas y diálogo y promoción de políticas.** Cada vez hay más países que están generando ideas y pruebas empíricas que contribuyen a la realización de los derechos del niño y a la promoción de la equidad. Es probable que estas pruebas resulten pertinentes y útiles para otros países que se encuentran en situaciones parecidas. El UNICEF ayuda a los asociados a generar pruebas empíricas mediante su apoyo al diseño de la investigación y de la recopilación de datos, la creación de asociaciones en la realización de investigaciones y el fortalecimiento de los mecanismos de garantía de la calidad conexos. Las pruebas generadas a partir de las investigaciones respaldarán el diálogo y la promoción de políticas relacionadas con los siete resultados del Plan Estratégico, la igualdad entre los géneros y la acción humanitaria. Las pruebas generadas entre las regiones se utilizarán para influir en la política global.

39. La labor de diálogo y promoción de políticas del UNICEF fomentará la comprensión y la aplicación de las pruebas empíricas y de la innovación en beneficio de los niños, haciendo especial hincapié en las obligaciones de los garantes de los derechos humanos. El diálogo y la promoción de políticas es pertinente en todos los países, incluidos los países de mayores ingresos, en los que el UNICEF actúa casi siempre en colaboración con el Comité Nacional del UNICEF. El diálogo y la promoción de políticas en los países ricos abordará los problemas relativos a la inclusión social y a la protección del niño; la educación sobre los derechos del niño en los programas educativos y los entornos de aprendizaje; y el aumento de la sensibilización pública y el apoyo a los derechos del niño en todo el mundo. Una estrategia y un canal de comunicación externos reforzados impulsarán la promoción pública y complementarán la movilización de recursos.

40. **Asociaciones.** Nunca ha sido tan importante ser capaces de establecer asociaciones eficaces y eficientes para mejorar los resultados en beneficio de los niños, sobre la base de la ventaja comparativa del UNICEF y del compromiso compartido respecto de resultados y principios comunes. Las asociaciones estratégicas con miembros del sistema de las Naciones Unidas y con instituciones financieras internacionales seguirán desempeñando un papel esencial en la mejora de los resultados equitativos en beneficio de los niños. Catalizar y apoyar los movimientos sociales que abogan por el cumplimiento de los derechos del niño será cada vez más decisivo, como también lo será su integración en otros programas. El UNICEF continuará con su práctica de larga data de creación de capacidad mediante el establecimiento de asociaciones con los gobiernos nacionales y locales, la sociedad civil, las instituciones académicas y el sector privado, reduciendo con el tiempo la dependencia de los gobiernos y de otros agentes para la asistencia al desarrollo.

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

42. **Cooperación Sur-Sur y triangular.** Dos metodologías de larga data y eficacia demostrada para apoyar el desarrollo y el aprendizaje son la cooperación Sur-Sur, en la que los países se apoyan mutuamente para aprender de la experiencia adquirida, y la cooperación triangular, en la que un organismo multilateral o un donante apoya o facilita la colaboración Sur-Sur. El UNICEF seguirá apoyando a los países en que se ejecutan programas para realizar los derechos del niño mediante la cooperación Sur-Sur y apoyar formas más novedosas de cooperación horizontal, así como la cooperación Norte-Sur y la cooperación Sur-Norte. Se espera que estas metodologías sean cada vez más eficaces en función del costo mediante el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones.

43. **Identificación y promoción de la innovación.** La innovación está creando oportunidades importantes para lograr avances hacia los resultados en beneficio de los niños. Al mismo tiempo, a algunos países les resulta difícil identificar y seleccionar entre las muchas tecnologías y enfoques nuevos que están apareciendo. El UNICEF trabaja para velar por que los innovadores conozcan los derechos y las necesidades de los niños, especialmente de aquellos más desfavorecidos, y se les anime a abordarlos. El UNICEF ayuda a identificar las innovaciones más prometedoras para su aplicación en diferentes contextos, apoyando a los asociados para que adopten, adapten e intensifiquen los enfoques más útiles e identifiquen rápidamente aquellos que no lo son.

44. **Apoyo a la integración y los vínculos intersectoriales.** Los gobiernos de todo el mundo se organizan en ministerios sectoriales para que la gestión, la prestación de servicios y la rendición de cuentas sean eficaces. Al mismo tiempo, existe un reconocimiento generalizado de que los resultados en un sector influyen en los de otro, y de que algunas estrategias pueden ayudar a avanzar en los resultados de múltiples esferas. Por primera vez, en este Plan Estratégico, el UNICEF identifica el apoyo a la integración y los vínculos intersectoriales como una estrategia de ejecución explícita. La organización hará hincapié en aprender de sus asociaciones y programas que apoyan la programación integrada en beneficio de los niños en las diferentes etapas del ciclo biológico o que abordan cuestiones intersectoriales. Esta estrategia determinará y contribuirá a la creación de pruebas empíricas, el diálogo sobre políticas y la gestión de los conocimientos específicos de las dimensiones intersectoriales. Estas enseñanzas y modelos se compartirán ampliamente, ya que muchos gobiernos y organizaciones no gubernamentales asociados del UNICEF tratan de aumentar las sinergias y la coordinación entre los distintos sectores y ámbitos industriales.

45. **Prestación de servicios.** Desde la creación del UNICEF, la prestación de servicios esenciales y la comunicación para el desarrollo que alienta a las personas a utilizar dichos servicios han sido un enfoque central de sus programas, tanto en los entornos humanitarios como en los entornos de desarrollo. En la mayoría de los países capaces de ofrecer servicios fundamentales para sus niños, el papel del UNICEF en la prestación de servicios se está reduciendo. Sin embargo, sigue siendo crucial en situaciones en que la capacidad institucional para ofrecer estos servicios es insuficiente, y en el ámbito de la acción humanitaria. Además, el UNICEF sigue teniendo una función importante en la coordinación de la adquisición de productos básicos esenciales, como las vacunas, para ayudar a los gobiernos a beneficiarse de menores gastos y de mejores controles de calidad.

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

Eficacia y eficiencia de la gestión

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

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

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

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

51. A diferencia de los anteriores planes estratégicos del UNICEF, el marco integrado de resultados y recursos que se resume al final del documento (y que se presenta en los documentos justificativos) incluye los resultados de todas las categorías de costos interinstitucionales. En cuanto a los programas, los recursos se vincularán a los efectos de los resultados obtenidos.

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

52. Con su mandato universal, el UNICEF se compromete a la promoción y realización de los derechos del niño en todos los países, independientemente de su nivel de ingresos. Una de las principales fortalezas del UNICEF es su promesa de responder a las prioridades y las necesidades en materia de desarrollo de los asociados nacionales. De 2014 a 2017, la capacidad del UNICEF para contribuir a los resultados en beneficio de los niños seguirá dependiendo sobre todo de la comprensión y la respuesta a las características únicas de cada país, incluidos los patrones de desigualdad y las oportunidades de progreso.

53. Las siete esferas de resultados del Plan Estratégico son suficientemente específicas para asegurar que el UNICEF se centre en las esferas en las que tiene una ventaja comparativa. Al mismo tiempo, las esferas son lo suficientemente amplias y flexibles para permitir al UNICEF intensificar los enfoques intersectoriales oportunos y dar respuesta a las prioridades específicas de algunos países. Los programas por países que se desarrollen de 2014 a 2017 abordarán todos, un subconjunto o una combinación de los siete resultados del Plan Estratégico, sobre la base de los planes y las prioridades nacionales, la situación de los niños y las mujeres en el país, la ventaja comparativa específica en cada país del UNICEF en relación con sus asociados, como se describe en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y la disponibilidad de recursos financieros y humanos. En cada fase del proceso de programación por países se seguirá un enfoque basado en el conocimiento de los riesgos, que reflejará el análisis de los factores determinantes mediante el Sistema de Supervisión de Resultados para la Equidad y que prestará especial atención a la gestión de los riesgos específicos de cada contexto y a su mitigación con miras a acelerar el logro de los resultados.

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

- a) El entorno propicio;
- b) La capacidad para prestar servicios de calidad;
- c) El alcance de las privaciones, ya sea a gran escala o concentradas en ciertos grupos de población;
- d) El potencial para obtener recursos nacionales en beneficio de los niños;
- e) El potencial para contribuir al logro de los resultados regionales y mundiales mediante la cooperación Sur-Sur y como defensor internacional de los derechos del niño.

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

III. Gestión eficaz basada en los resultados

56. Una práctica eficaz de la gestión basada en los resultados comienza con la elaboración de un sólido marco de resultados. Las cadenas completas de resultados, incluidos los efectos, los resultados y los productos de la labor del UNICEF y los indicadores y riesgos asociados, se describen en el anexo al Plan Estratégico.

57. El seguimiento, la respuesta a y la demostración de resultados tangibles son cruciales para una gestión eficaz basada en los resultados, tanto en los contextos humanitarios como en los de desarrollo. Reconociendo la importancia de la calidad de la información para la adopción de decisiones y el diseño de los programas, el Plan Estratégico hace mucho hincapié en reforzar el seguimiento de la realización de los derechos del niño, con especial atención en los obstáculos y atolladeros que afectan a los más desfavorecidos. Se utilizará el sistema de gestión de la actuación

profesional para analizar e informar sobre los avances hacia estos resultados en todos los niveles de la organización.

58. Entre las medidas prioritarias para reforzar la gestión basada en los resultados están las siguientes:

a) Aumentar el apoyo al fortalecimiento de los sistemas de vigilancia nacionales y subnacionales, sobre todo los relacionados con el estado de los obstáculos y atolladeros que afectan a los niños más desfavorecidos y excluidos y a sus familias y comunidades, mediante el Sistema de Supervisión de Resultados para la Equidad en los entornos humanitarios y de desarrollo, y aprovechar, en la medida de lo posible, estos sistemas de vigilancia mejorados para informar sobre la contribución del UNICEF a la obtención de resultados;

b) Identificar bases de referencia y metas para los indicadores cuantitativos y cualitativos de cada resultado y para seguir e informar sobre los progresos, agregados en la medida de lo posible, para poder analizar la contribución del UNICEF a los compromisos más generales humanitarios y de desarrollo;

c) Identificar cadenas de resultados claras como componente clave de los procesos de elaboración de los programas por países, e informar sobre los progresos de los indicadores pertinentes como parte del sistema de gestión de la actuación profesional.

d) Mejorar la funcionalidad y la utilización del sistema de gestión de la actuación profesional en todos los niveles de la organización, prestando atención al seguimiento y la presentación de informes a nivel de productos, resultados y efectos en cada país, y registrar y calcular, en la medida de lo posible, los costos de las principales aportaciones y actividades.

e) Promover las actividades de evaluación que permitan analizar, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, la contribución de la organización a los distintos niveles de resultados, y la aplicación por parte del personal directivo superior de las recomendaciones y las lecciones aprendidas pertinentes;

f) Evaluar 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;

g) Fortalecer la capacidad del UNICEF mediante la revisión y mejora de los instrumentos relacionados con la gestión basada en los resultados, sobre la base de la experiencia adquirida hasta la fecha y las novedades recientes relacionadas con la coherencia del sistema de las Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el programa y los objetivos de desarrollo después de 2015;

59. Se hará hincapié en fortalecer los sistemas de seguimiento del gobierno y los asociados a fin de seguir de cerca el estado de los obstáculos y atolladeros en tiempo real mediante el Sistema de Supervisión de Resultados para la Equidad. Cada oficina en el país en que se ejecuten programas informará sobre el estado de los obstáculos y los atolladeros en el contexto de su Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del programa de cooperación por países apoyado por el UNICEF. Con el tiempo, la información sobre los cambios en los obstáculos y los atolladeros se agregará y sintetizará. Informar sobre estos obstáculos y la manera en que se superan permitirá el intercambio de enseñanzas y

experiencias y una mejor planificación para apoyar las esferas identificadas. Complementando el seguimiento permanente de los indicadores en cada nivel de resultados en todos los contextos pertinentes, se dará prioridad a la realización de evaluaciones estratégicas y a un mejor sistema de rendición de cuentas centrado en la adopción de decisiones y las asociaciones.

60. El UNICEF se compromete a desarrollar una dimensión general de la equidad, apropiada para cada contexto y que, en la medida de lo posible y viable, sea comparable a nivel internacional. También se elaborarán instrumentos para medir la resiliencia de la comunidad como un factor propicio.

61. Además de realizar las labores de seguimiento y presentación de informes sobre los productos, resultados y efectos de cada programa en el país conforme a los indicadores establecidos y de agregar los resultados en la medida de lo posible, el Plan Estratégico facilitará el mejor seguimiento y presentación de informes en varias esferas adicionales:

- a) Resultados logrados en las acciones humanitarias;
- b) Resultados logrados en relación con los principios normativos de los derechos humanos, la igualdad entre los géneros y la sostenibilidad ambiental del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo;
- c) Resultados logrados en relación con la ejecución de elementos importantes de la revisión cuatrienal amplia y con la contribución del UNICEF a los esfuerzos para lograr la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.

62. A escala nacional, los indicadores de resultados se supervisarán desde los sistemas de seguimiento nacional y de reunión de datos como las encuestas a base de indicadores múltiples respaldadas por el UNICEF. La situación de algunos indicadores de resultados se actualizará todos los años, a excepción de los indicadores que se basan en encuestas por hogares representativas a nivel nacional, cuya situación se actualizará con un promedio de tres a cinco años. Los indicadores de productos que reflejan cambios cuantitativos o cualitativos se supervisarán desde los sistemas de seguimiento de los programas asociados con los programas por países apoyados por el UNICEF. Las oficinas del UNICEF en los países actualizarán todos los años la situación de los indicadores de productos, incluido el número estimado de niños a quienes se llega.

63. A escala mundial, el UNICEF agregará e informará todos los años sobre la situación de los indicadores de productos y resultados. Los logros reflejarán los esfuerzos de las oficinas en los países que tienen programas de cooperación en una zona concreta.

Evaluación

64. La evaluación apoyará el logro de los objetivos del Plan Estratégico mediante la producción de observaciones, conclusiones y recomendaciones que contribuirán a las decisiones de gestión a todos los niveles y en todos los resultados, incluido el ámbito humanitario. Las pruebas de la evaluación complementarán los informes de seguimiento, los datos estadísticos y los resultados de las investigaciones como fuentes importantes de información sobre la ejecución y los resultados. Las observaciones de la evaluación se utilizarán para mejorar las actividades de planificación, programación y asignación de recursos. El personal directivo dedicará

la atención y los recursos suficientes para asegurarse de que toda la organización conoce los resultados de las evaluaciones y su seguimiento, y para garantizar que se adoptan las medidas adecuadas.

65. La evaluación contribuirá a la mejora de la actuación mediante el apoyo a la rendición de cuentas y al aprendizaje organizacional. La evaluación desempeñará un papel en la puesta en práctica de los principios de la gestión basada en los resultados y en la valoración de los resultados frente a los criterios de pertinencia, eficiencia y eficacia. También ofrece un medio para validar los efectos y la sostenibilidad de los resultados y verificar consecuencias imprevistas.

66. La evaluación en el UNICEF es una función en gran medida descentralizada, llevada a cabo a escala regional y nacional, y se están adoptando medidas para fortalecer los sistemas de evaluación en toda la organización. La Oficina de Evaluación realiza evaluaciones temáticas globales de manera independiente. Tras la aprobación del Plan Estratégico, se elaborará un resumen de las iniciativas mundiales de seguimiento e investigación, así como un plan de evaluación. Cuando sea necesario, se llevarán a cabo evaluaciones conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas o asociados nacionales.

Conclusión

67. El UNICEF y sus numerosos asociados deben hacer todo lo posible para que todos los niños nacidos en 2014, el primer año de este Plan Estratégico, sobrevivan y prosperen, se beneficien del desarrollo sostenible y contribuyan al mismo. Con pleno respeto a sus derechos humanos, estos niños llegarán a la edad adulta en 2030, 15 años después de que la comunidad internacional haya acordado el próximo conjunto de objetivos de desarrollo a nivel mundial, y estarán totalmente preparados para un mundo muy diferente del actual.

IV. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

Aprueba el Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 ([E/ICEF/2013/21](#) y [E/ICEF/2013/21](#)).

Cuadro 1 – Plan integrado de recursos para 2014-2017

	2010-2013						2014-2017							
	Otros recursos						Otros recursos							
	Recursos ordinarios		Recuperación de los gastos		Total recursos		Recursos ordinarios		Recuperación de los gastos		Total recursos		Fondos fiduciarios	
	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	
1. Recursos disponibles														
Saldo de apertura	613,0		1 740,0	–	2 353,0		303,0	661,5		1 799,7	–	2 461,2	622,5	
Ingresos														
Contribuciones	4 440,0		8 391,0	–	12 831,0		–	5 353,0		10 616,0	–	15 969,0	–	
Otros ingresos	324,9		–	–	324,9		–	280,0		32,0	–	312,0	–	
Total ingresos	4 764,9		8 391,0	–	13 155,9		–	5 633,0		10 648,0	–	16 281,0	–	
Fondos fiduciarios	–		–	–	–		4 033,1	–		–	–	–	7 432,0	
Ajuste por reembolso de impuestos	(80,8)		–	–	(80,8)		–	(96,0)		–	–	(96,0)	–	
Total disponible	5 297,1		10 131,0	–	15 428,1		4 336,1	6 198,5		12 447,7	–	18 646,2	8 054,5	
2. Utilización de los recursos														
A Desarrollo														
A.1 Programas	3 224,4	61,8	8 383,6	–	11 608,0	82,1	4 231,1	4 091,0	69,6	10 713,6	–	14 804,6	84,5	7 432,0
A.2 Eficacia de las actividades de desarrollo	352,6	6,8	–	129,8	482,4	3,4	5,0	467,4	8,0	100,1	–	567,5	3,2	–
Subtotal	3 577,0	68,6	8 383,6	129,8	12 090,4	85,5	4 236,1	4 558,4	77,6	10 813,7	–	15 372,1	87,7	7 432,0
Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas	4,1	0,1	–	–	4,1	0,0	–	20,3	0,3	16,3	–	36,6	0,2	–
C Gestión														
C.1 Periódicos	1 029,3	19,7	–	407,4	1 436,7	10,2	–	642,2	10,9	–	774,2	1 416,4	8,1	–
C.2 No periódicos	14,9	0,3	–	3,2	18,1	0,1	–	6,5	0,1	–	12,5	19,0	0,1	–
Subtotal	1 044,2	20,0	–	410,6	1 454,8	10,3	–	648,7	11,0	–	786,7	1 435,4	8,2	–

		2010-2013						2014-2017									
		Otros recursos				Otros recursos				Otros recursos							
		Recursos ordinarios		Recuperación de los gastos		Total recursos		Fondos fiduciarios		Recursos ordinarios		Recuperación de los gastos		Total recursos		Fondos fiduciarios	
		Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje	Millones de dólares EE.UU.	Porcentaje
D	Fines especiales																
D.1	Inversiones de capital	56,2	1,1	–	–	56,2	0,4	–	18,7	0,3	–	36,3	55,0	0,3	–		
D.2	Fondos procedentes del sector privado	433,4	8,3	–	–	433,4	3,1	–	454,0	7,7	–	–	454,0	2,6	–		
D.3	Otros	102,9	2,0	–	–	102,9	0,7	–	174,1	3,0	–	–	174,1	1,0	–		
	Subtotal	592,5	11,4	–	–	592,5	4,2	–	646,8	11,0	–	36,3	683,1	3,9	–		
	Presupuesto institucional (A.2+B+C+D.1)	1 457,1	27,9	–	540,4	1 997,5	14,1	5,0	1 155,1	19,7	116,4	823,0	2 094,5	11,9	–		
	Presupuesto integrado (A+B+C+D)	5 217,8	100,0	8 383,6	540,4	14 141,8	100,0	4 236,1	5 874,2	100,0	10 830,0	823,0	17 527,3	100,0	7 432,0		
	3. Saldo de cierre de los recursos								324,3			794,6	1 118,9		622,5		

Cuadro 2
Marco integrado de resultados y recursos para 2014-2017

Resultados	Grupo temático funcional	2014-2017			Total recursos
		Recursos ordinarios	Otros recursos		
			Programa	Recuperación de los gastos	
Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.		
Programas		4 091,0	10 713,6	–	14 804,6
P1	Utilización mejorada y equitativa de las intervenciones de gran impacto en materia de salud materna e infantil desde el embarazo hasta la adolescencia y promoción de comportamientos saludables	1 227,3	2 918,0	–	4.145,3
P2	Utilización mejorada y equitativa de las intervenciones de prevención y tratamiento del VIH de eficacia demostrada por parte de los niños, las mujeres embarazadas y los adolescentes	245,4	494,8	–	740,2
P3	Utilización mejorada y equitativa del agua potable, del saneamiento y de los entornos saludables, y mejora de las prácticas de higiene	450,0	1 770,7	–	2.220,7
P4	Acceso y utilización mejorados y equitativos del apoyo en materia de nutrición y prácticas mejoradas de atención y nutrición	327,3	1 153,2	–	1.480,5
P5	Mejor y más equitativo acceso a, y terminación de, una enseñanza inclusiva y de calidad, con especial atención en la mejora de los resultados del aprendizaje	654,6	2 306,3	–	2.960,9
P6	Prevención y respuesta mejoradas y equitativas frente a la violencia, los malos tratos y la explotación de los niños	490,9	1 285,6	–	1.776,5
P7	Mejora del entorno normativo y de los sistemas para responder de forma eficaz y disponer de más conocimientos y datos sobre los niños desfavorecidos y excluidos	695,5	785,0	–	1.480,5
Eficacia y eficiencia organizativas					
1	Programas de más calidad mediante una gestión basada en los resultados	467,4	100,1	–	567,5
	Excelencia técnica en las políticas y los programas	394,1	84,7	–	478,8
	Excelencia técnica en la adquisición y gestión de los suministros	47,5	5,4	–	52,9
	Excelencia técnica en la acción humanitaria	25,8	10,0	–	35,8

<i>Resultados</i>	<i>Grupo temático funcional</i>	2014-2017			<i>Total recursos</i>	
		<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>			
			<i>Programa</i>	<i>Recuperación</i>		<i>Millones de dólares EE.UU.</i>
				<i>de los gastos</i>		
<i>Millones de dólares EE.UU.</i>	<i>Millones de dólares EE.UU.</i>	<i>Millones de dólares EE.UU.</i>	<i>Millones de dólares EE.UU.</i>			
2	Mejora de la gestión de los recursos humanos y financieros para la consecución de resultados	648,7	–	786,7	1.435,4	
	Garantía y supervisión institucional independientes	17,6	–	21,3	38,9	
	Gestión institucional administrativa, financiera y de la tecnología de la información y las comunicaciones	93,7	–	113,6	207,3	
	Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	97,9	–	118,8	216,7	
	Gestión institucional de recursos humanos	48,4	–	58,7	107,1	
	Liderazgo institucional y dirección	25,8	–	31,2	57,0	
	Seguridad del personal y de los locales	6,0	–	7,3	13,3	
	Apoyo a las funciones operacionales, de gestión y supervisión de las oficinas en los países/ fuera de la sede	359,3	–	435,8	795,1	
3	Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	20,3	16,3		36,6	
	Coherencia y coordinación de los grupos temáticos en el sistema de las Naciones Unidas	20,3	16,3		36,6	
	Fines especiales	646,8	–		683,1	
	Inversiones de capital	18,7	–		55,0	
	Fondos procedentes del sector privado	454,0	–		454,0	
	Otros, incluidos los servicios de adquisición	174,1	–		174,1	
	Total utilización de los recursos	5 874,2	10 830,0	823,0	17 527,3	