



Consejo Económico y Social

Distr. general
16 de agosto de 2017
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2017

12 a 15 de septiembre de 2017

Tema 4 del programa provisional*

Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021

Resumen

Setenta años después de que se creara el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la misión de la organización destinada a promover la plena consecución de los derechos de todos los niños cobra más urgencia que nunca.

El Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 se basa en la Convención sobre los Derechos del Niño y marca el camino hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la materialización de un futuro en el que todos los niños tengan las mismas oportunidades en la vida. Establece resultados mensurables para los niños, especialmente los más desfavorecidos, incluso en las situaciones humanitarias, y define las estrategias de cambio y los elementos facilitadores que contribuyen a su consecución.

En colaboración con los Gobiernos, los asociados de las Naciones Unidas, el sector privado, la sociedad civil y con la plena participación de los niños, el UNICEF sigue firme en su compromiso de hacer realidad los derechos de todos los niños de todo el mundo y lograr el ideal de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un mundo en el que ningún niño se quede atrás.

Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe el proyecto de decisión que figura en la sección IX.

* E/ICEF/2017/14.



Trabajo de consuno para apoyar la implementación de la Agenda 2030

Capítulo común a los planes estratégicos del PNUD, el UNICEF, el UNFPA y ONU-Mujeres

Nuestro compromiso

Ahora que estamos estableciendo nuestra dirección estratégica para los próximos cuatro años, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) nos comprometemos a trabajar mejor juntos, potenciando la coherencia y la colaboración entre nosotros. Observamos con aprecio el informe del Secretario General relativo a la reubicación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de llevar a la práctica la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Juntos intensificaremos nuestros esfuerzos conjuntos, con carácter urgente, para ayudar mejor a los países a lograr el desarrollo sostenible. Con arreglo a la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo realizada en 2016, contribuiremos a conformar un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que responda a la evolución de nuestro mundo y trabaje de maneras cada vez más eficaces para llevar a la práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Nuestros planes estratégicos constituyen una adhesión clara a la reforma de las Naciones Unidas y a lograr una mayor coherencia para obtener resultados.

Principales esferas de colaboración

Los principios de que nadie se quede atrás y de llegar primero a los más rezagados impregnan nuestros cuatro planes estratégicos. Como respuesta directa a la revisión cuatrienal amplia, aprovecharemos nuestra ventaja colaborativa en cumplimiento de nuestros respectivos mandatos en las siguientes esferas principales:

- a) Erradicación de la pobreza;
- b) Lucha contra el cambio climático;
- c) Mejora de la salud materna y de los adolescentes;
- d) Consecución de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas;
- e) Incremento de la disponibilidad y el uso de datos desglosados en pos del desarrollo sostenible;
- f) Énfasis en que el desarrollo es un objetivo esencial en sí mismo y en que, en los países que se encuentran en situaciones de conflicto y posteriores a conflictos, las actividades de desarrollo que realizan las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, respetando los planes, las necesidades, las prioridades y el control nacionales, pueden contribuir a la consolidación y al sostenimiento de la paz.

Estas esferas de ventaja colaborativa tienen efectos multiplicadores positivos en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y requieren enfoques multisectoriales, para lo cual resulta muy útil la diversidad del sistema de las Naciones Unidas. También constituyen la base para establecer una colaboración más

estrecha con otras entidades de las Naciones Unidas y con otros asociados. Como se indica pormenorizadamente en el anexo del capítulo común a los planes estratégicos, nuestros productos se complementarán y contribuirán así a lograr resultados comunes en esas esferas principales, de conformidad con nuestros respectivos mandatos y ventajas comparativas. Haremos un seguimiento de los resultados tomando como referencia los indicadores comunes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se adopten en nuestros respectivos planes estratégicos a nivel de los efectos directos o el impacto. Entre esos indicadores se contarán los siguientes:

a) *Erradicación de la pobreza*: indicador 1.1.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Proporción de la población que vive por debajo del umbral internacional de la pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica;

b) *Erradicación de la pobreza*: indicador 1.3.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Proporción de la población cubierta por sistemas o niveles mínimos de protección social, desglosada por sexo, distinguiendo entre los niños, los desempleados, los ancianos, las personas con discapacidad, las mujeres embarazadas, los recién nacidos, las víctimas de accidentes de trabajo, los pobres y los vulnerables;

c) *Salud de los adolescentes y VIH*: indicador 3.3.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Número de infecciones por el VIH por cada 1.000 habitantes no infectados, desglosado por sexo, edad y sectores clave de la población;

d) *Igualdad de género*: indicador 5.2.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Proporción de mujeres y niñas a partir de 15 años de edad que han sufrido violencia física, sexual o psicológica a manos de su actual o anterior pareja en los últimos 12 meses, desglosada por forma de violencia y edad;

e) *Fortalecimiento de los datos en pos del desarrollo sostenible*: indicador 17.18.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Proporción de indicadores de desarrollo sostenible producidos a nivel nacional, con pleno desglose cuando sea pertinente para la meta, de conformidad con los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales;

f) *Prevención, resiliencia, cambio climático*: indicadores 1.5.1, 11.5.1 y 13.1.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Número de personas muertas, desaparecidas y afectadas directamente atribuido a desastres por cada 100.000 habitantes.

Refuerzo del modo en que trabajamos de consuno

Trabajaremos de consuno con mayor eficacia a todos los niveles. Ante todo, nuestros planes estratégicos reflejan un cambio en la manera en que trabajamos en el plano nacional: reconocemos que no existe un enfoque único que se ajuste a todos los casos y reafirmamos plenamente la responsabilidad primordial de los Gobiernos de lograr el desarrollo de sus países y de coordinar, con arreglo a las estrategias y prioridades nacionales, la asistencia externa de todo tipo.

Planificaremos nuestras actividades de consuno. Como parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países, apoyaremos a los Gobiernos y los asociados nacionales para trabajar en aras de resultados e indicadores comunes y, a fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia, informaremos conjuntamente sobre ellos por conducto del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en su versión revisada, que ha sido suscrito por los Gobiernos. En lo que supone un gran avance, a partir de ahora estos resultados comunes se fundamentarán en una evaluación común obligatoria para cada país, de la que se podrán extraer teorías de cambio y conocimientos y experiencias para su uso colaborativo. Ello constituye una mejora importante. En la era de la Agenda 2030, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo respaldará en el plano nacional las prioridades de los países relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, realizará un análisis común de los problemas y planificará resultados comunes, hará un seguimiento de ellos e informará al respecto. Este aumento de la colaboración programática incrementará la coherencia en todo el sistema a todos los niveles, puesto que podremos extraer datos de análisis conjuntos realizados a nivel nacional. Podrá hacerse un seguimiento de este cambio mediante indicadores como los siguientes: a) porcentaje de entidades que cumplen o exceden los requisitos mínimos establecidos en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres; y b) porcentaje de oficinas en los países que aplican los procedimientos operativos estándar de acuerdo con el contexto nacional.

Modificaremos la forma en que implementamos los programas de consuno. Seguiremos ayudando a las oficinas sobre el terreno a diseñar programas, grupos de resultados y planes de trabajo conjuntos para lograr las prioridades nacionales. En lo que respecta a la financiación, nos adherimos a la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Trabajaremos para movilizar fondos públicos, incluida asistencia oficial para el desarrollo, y apoyaremos la adopción de políticas que aumenten el flujo de recursos en beneficio de los países asociados. Promoveremos alianzas integradas utilizando todos los instrumentos de financiación disponibles en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Tomando como base las experiencias recabadas al aplicar el marco presupuestario común a nivel local, pasaremos a respaldar de manera conjunta estrategias de financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otras cosas por medio de sistemas de financiación innovadores. Podrá hacerse un seguimiento de estos cambios mediante indicadores como los siguientes: a) porcentaje de oficinas en los países que participan en programas conjuntos; b) importe de los fondos temáticos expresado como porcentaje de otros recursos; y c) porcentaje de oficinas en los países que utilizan indicadores de género al registrar las asignaciones y los gastos y al informar sobre ellos.

Mejoraremos las alianzas entre múltiples interesados. En consonancia con el carácter centrado en las personas de la Agenda 2030, apoyaremos plataformas innovadoras que fortalezcan la colaboración con los Gobiernos, así como con la sociedad civil y el sector privado. Aprovecharemos los avances realizados recientemente en la implicación de los ciudadanos gracias, entre otras cosas, al voluntariado, el empoderamiento y la participación para aumentar el control y la

capacidad nacionales y llevar a la práctica la agenda de desarrollo sostenible. También intensificaremos la colaboración por conducto de alianzas entre múltiples interesados a nivel nacional, regional y mundial y ayudaremos a mejorar la rendición de cuentas mutua en esas alianzas en lo que respecta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Podrá hacerse un seguimiento de estos cambios mediante indicadores como los siguientes: a) porcentaje de los recursos totales que proceden de donantes que no se encuentran entre los 15 principales; y b) porcentaje de los fondos totales que proceden de asociados del sector privado.

Mejoraremos la eficiencia de consuno. Consolidando tanto los esfuerzos por seguir aumentando la eficacia como los avances realizados en los últimos años gracias a los procedimientos operativos estándar, continuaremos acelerando las ganancias en eficiencia mediante estrategias de operaciones institucionales, el reconocimiento mutuo y el incremento de la armonización operacional. Podrá hacerse un seguimiento de estos cambios mediante indicadores como el porcentaje de oficinas en los países que aplican una estrategia de operaciones institucionales.

Los indicadores, basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la revisión cuadrienal amplia, que se presentan en este capítulo común y en su anexo son un subconjunto del número, mucho mayor, de indicadores compartidos por dos o más entidades que pueden encontrarse en el marco de resultados del plan estratégico de cada una de ellas. Informaremos sobre todos los indicadores comunes en informes anuales relativos a la aplicación de nuestros respectivos planes estratégicos.

De cara al futuro

Reconociendo plenamente que los Estados Miembros estudiarán las conclusiones y recomendaciones que figuran en el informe del Secretario General sobre la reubicación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de llevar a la práctica la Agenda 2030, seguiremos respaldando sin reservas el proceso dirigido por el Secretario General y manteniendo nuestra flexibilidad para responder según corresponda a las decisiones de los Estados Miembros en el examen de mitad de período de los planes estratégicos.

I. Panorama general

A. El contexto de las oportunidades y los desafíos mundiales

1. El mundo ha avanzado considerablemente hacia la realización de los derechos de los niños en los últimos dos decenios y medio. El número de niños que mueren antes de cumplir 5 años se redujo de 12,7 millones en 1990 a 5,9 millones en 2015. La tasa neta de matriculación en la escuela primaria correspondiente a los países de ingresos medianos y bajos alcanzó el 91% en 2015, frente al 83% un decenio y medio antes, y la paridad de género en la enseñanza primaria sigue mejorando. Estos son solo algunos ejemplos de los numerosos avances respecto a la infancia.

2. Sin embargo, si bien se han logrado avances importantes, muchos de los niños y las niñas más desfavorecidos del mundo no se han beneficiado de ellos. Incluso en aquellos países en los que se han alcanzado las metas nacionales se encubren flagrantes desigualdades. En comparación con los niños en el grupo de ingresos más elevados, los niños más pobres tienen casi el doble de probabilidades de morir antes de los 5 años de edad, el doble de probabilidades de sufrir retraso en el crecimiento y cinco veces más probabilidades de no asistir a la escuela. Unos 32 millones de niñas siguen sin asistir a la escuela primaria en comparación con los 29 millones de niños, lo que supone que las adolescentes tengan más probabilidades de ser analfabetas que sus homólogos masculinos.

3. El Plan Estratégico se ha preparado en un momento de enormes desafíos. Los conflictos y los desórdenes públicos, los desastres naturales y el cambio climático, así como las epidemias mundiales, todos ellos agravados por otras tendencias importantes a las que suelen también estar vinculados, como es la rápida urbanización y los desplazamientos en masa de la población, amenazan las perspectivas de no dejar atrás a ningún niño. Los rápidos cambios demográficos y el aumento de la población joven en África y en determinadas partes de Asia brindarán oportunidades para lograr dividendos demográficos. Ello, a su vez, dependerá de la reducción de las brechas de equidad entre los niños de dichos continentes mediante la ampliación de los servicios esenciales para los niños más desfavorecidos y la igualdad de oportunidades para las niñas y los niños.

4. La **respuesta humanitaria** podría seguir siendo una característica cada vez más importante de la labor de la organización. Los niños en contextos frágiles tienen el doble de probabilidades de morir antes de los 5 años de edad, o de no asistir a la escuela. Las niñas, en particular, están expuestas a la violencia sexual y a un mayor riesgo de prácticas tradicionales nocivas como el matrimonio infantil. Aproximadamente 28 millones de niños se han visto obligados a abandonar sus hogares debido a la violencia y los conflictos.

5. A pesar de esos desafíos, existen numerosas oportunidades para acelerar el progreso en favor de la infancia. La Agenda 2030 pone a los niños en el centro de la agenda mundial. Además de los Gobiernos, el sector privado está desempeñando un papel cada vez más activo en el desarrollo. Los medios sociales empoderan a los ciudadanos para expresar sus opiniones, y la sociedad civil está ayudando a ampliar las oportunidades de los niños.

6. También hay gran cantidad de pruebas sobre lo que funciona bien a la hora de obtener resultados favorables para los niños, y sobre qué se debe cambiar a fin de acelerar el progreso. Comenzar por los niños más desfavorecidos no solo es, en principio, correcto, sino que también resulta rentable y práctico. Centrar la atención en los derechos del niño, servirá para ayudar al mundo a avanzar más rápidamente hacia la consecución progresiva de las metas de la Agenda 2030.

7. Por lo tanto, el Plan Estratégico refleja los principios de la Agenda 2030, entre otros, la promesa de no dejar a ningún adulto y a ningún niño atrás y de llegar primero a los rincones más rezagados.

B. Partir de la experiencia adquirida en el anterior Plan Estratégico

8. Las principales enseñanzas han surgido a lo largo del período del anterior Plan Estratégico para 2014-2017¹.

9. Entre ellas cabe mencionar la necesidad de que el UNICEF intensifique el fortalecimiento de los sistemas nacionales para ayudar a las niñas y los niños más desfavorecidos. Es necesario ampliar la programación y la promoción centradas en la equidad, en particular mediante intervenciones centradas en los niños más desfavorecidos. Una mayor inversión en datos desglosados contribuirá en gran medida a mejorar la vigilancia de la desigualdad y la discriminación prohibida por la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

10. Las evaluaciones también han puesto de relieve la importancia de intensificar la participación de la comunidad y la movilización social para abordar las trabas relacionadas con la demanda que afectan a la realización de los derechos del niño.

11. En lo que respecta a la promoción de la rendición de cuentas por los derechos de los niños, el UNICEF debería intensificar el apoyo a una participación inclusiva y significativa de los niños en las decisiones que les afectan, y velar por que el interés superior del niño siga siendo una consideración primordial en todas las medidas que se adopten en relación con la infancia.

12. En vista de la magnitud, la frecuencia y la complejidad de las crisis humanitarias, el fortalecimiento de la programación y los sistemas que tengan en cuenta los riesgos ha pasado a ser vital para la prevención, la respuesta y la recuperación temprana. Las evaluaciones han puesto de relieve que el análisis de los riesgos (incluido el análisis de las causas subyacentes de las crisis y las diferentes exposiciones a las vulnerabilidades y los riesgos de las poblaciones afectadas), la preparación para emergencias y el aumento de las inversiones humanitarias que contribuyen a lograr resultados en materia de desarrollo a más largo plazo constituyen medios fundamentales para fortalecer la coherencia y la complementariedad entre los programas humanitarios y de desarrollo.

13. La experiencia observada en todas las regiones confirma la importancia de enfoques integrados que aborden las causas subyacentes de las violaciones de los derechos del niño. Por ejemplo, en cuanto a la protección de las niñas y los niños frente a la violencia, la explotación y las prácticas tradicionales nocivas, una lección fundamental es la importancia de fortalecer la protección de la infancia, la protección social, la educación y los sistemas de salud de una manera integrada. La revisión cuatrienal amplia de la política de 2016 pone de relieve la utilización de tales enfoques integrados, así como la importancia de promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas como factor clave para el desarrollo sostenible.

¹ Esta sección se basa en las conclusiones de diversas evaluaciones recientes; las evaluaciones de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales 2015-2016: informe de evaluación institucional del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia; y el documento conceptual sobre el examen de mitad de período 2016 del Plan Estratégico para 2014-2017: la experiencia adquirida.

14. En el Examen de la eficacia de las actividades de desarrollo del UNICEF 2012-2015, se reconoce que deberían fortalecerse los programas por países con el fin de abordar adecuadamente la igualdad de género, en particular a través de la aplicación sistemática del análisis de género durante el diseño y la ejecución de los programas. En el examen también se observa que el fortalecimiento de la supervisión de los resultados, la presentación de informes y la gestión exige una variedad de medidas, entre las que se incluye el desarrollo de la capacidad del personal del UNICEF y de los asociados en la ejecución, así como el fortalecimiento de los sistemas de supervisión.

15. Además, el UNICEF debería seguir fortaleciendo sus alianzas con los Gobiernos y dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, con miras a acelerar la aplicación de la Agenda 2030. El UNICEF también debe seguir aprovechando sus sólidos y diversos programas de cooperación por países, su red de comités nacionales y el aumento de las alianzas con el sector privado y la sociedad civil para agilizar la realización de los derechos de todos los niños.

C. Principios rectores del Plan Estratégico

16. El Plan Estratégico se basa en la Convención sobre los Derechos del Niño, que constituye la base de todo lo que hace el UNICEF. También se rige por otros tratados e instrumentos internacionales de derechos humanos, entre ellos, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. El UNICEF colabora con los asociados para respetar, proteger y promover las normas y principios de derechos humanos y las libertades fundamentales de todas las niñas y todos los niños, sin distinción de ningún tipo.

17. El ideal del Plan Estratégico es hacer realidad los derechos de todos los niños, y lo hace comenzando por los más desfavorecidos, dado que un enfoque centrado en la equidad acelera el progreso hacia el logro de los derechos de todos los niños. En este contexto, el Plan Estratégico se centra en poner en práctica el llamamiento a no permitir que ningún niño se quede atrás, haciendo hincapié en una acción urgente respecto a los niños más marginados, especialmente en situaciones humanitarias. Mediante una labor sostenida de promoción en todos los contextos, el uso de datos desglosados y un renovado interés en la prestación de servicios a escala y el fortalecimiento de los sistemas, el UNICEF colaborará con otros agentes para asegurarse de que ningún niño se quede atrás.

18. El UNICEF intensificará la incorporación de la perspectiva de la igualdad de género en la labor de la organización, de conformidad con el Plan de Acción en materia de Género para 2018-2021. El Plan Estratégico incluye el fomento de la programación con perspectiva de género con el fin de lograr resultados para las niñas y los niños, además de fortalecer los sistemas y procesos.

19. Con la universalidad como característica definitoria y con un sólido vínculo con los derechos humanos, el Plan Estratégico se centra en aquellos elementos de la Agenda 2030 que cobran especial importancia para los niños, a saber, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 1 a 6 y 16. Por otro lado, el UNICEF colaborará con los asociados para hacer frente a los principales factores de la desigualdad, la urbanización, el cambio climático, las prácticas discriminatorias y la falta generalizada de seguridad humana (Objetivos 10, 11, 13 y 17) que socavan la realización de los derechos de la infancia. El Plan Estratégico también responde a los resultados de la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, el Acuerdo de París en virtud

de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030.

20. El Plan Estratégico refleja las ventajas colaborativas del UNICEF y otras entidades de las Naciones Unidas para compartir conocimientos y reducir la duplicación de esfuerzos en el logro de resultados que beneficien a los niños. También se basa en el mandato y las ventajas comparativas de la organización en relación con las entidades de las Naciones Unidas a fin de promover la Agenda 2030, que se refieren a la labor normativa en materia de derechos de los niños, la promoción de políticas, el fortalecimiento de los sistemas y la prestación de servicios encaminados a no dejar atrás a ningún niño, así como al mantenimiento de la capacidad de intensificar la acción humanitaria, al tiempo que se contribuye a la creación de unos sistemas nacionales y locales más resilientes y que respondan a las necesidades.

II. Elementos clave del Plan Estratégico

21. El Plan Estratégico describe los resultados que alcanzará el UNICEF y los principales asociados para 2021 en el contexto de la Agenda 2030 (el QUÉ). También describe los grupos de niños a los que se llegará en diversos contextos (el QUIÉN); las estrategias de cambio necesarias para el logro de resultados (el CÓMO); y los factores internos que apoyan las estrategias de cambio y el logro de resultados (los FACILITADORES). Véase la siguiente figura.

Figura: elementos fundamentales del Plan Estratégico para 2018-2021



Efectos previstos

22. En general, el Plan Estratégico tiene por objetivo contribuir a la realización de los derechos de todos los niños, especialmente de los más desfavorecidos. Este efecto previsto se logrará mediante cinco Grupos de Objetivos:

- a) Cada niño sobrevive y prospera;
- b) Cada niño aprende;
- c) Cada niño está protegido de la violencia y la explotación;
- d) Cada niño vive en un ambiente seguro y limpio; y
- e) Cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida.

23. El quinto Grupo de Objetivos “Cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida” sustenta y afecta a los otros cuatro. Los Grupos de Objetivos se basan también en las prioridades transversales de la igualdad de género y la acción humanitaria. Además, el Plan Estratégico promueve las sinergias entre los múltiples Grupos de Objetivos para abordar el desarrollo del niño en la primera infancia y el desarrollo de los adolescentes, así como para apoyar a los niños con discapacidad.

24. Centrándose en los niños en cualquier contexto, los Grupos de Objetivos están interrelacionados y reflejan el carácter integrado de la Agenda 2030. El progreso relacionado con cada Grupo de Objetivos requiere el progreso relacionado con los demás y contribuye a él. Por ejemplo, la igualdad de género en el aprendizaje y el desarrollo de aptitudes, especialmente con respecto a las niñas que se encuentran en la educación secundaria (Grupo de Objetivos 2), es importante para reducir el matrimonio infantil (Grupo de Objetivos 3) y para el empoderamiento de los adolescentes (Grupo de Objetivos 5).

25. El marco de resultados del Plan Estratégico incorpora los indicadores relacionados con el impacto, los resultados y los productos que son necesarios para supervisar los progresos. Han sido identificados sobre la base del mandato y la ventaja comparativa del UNICEF en la Agenda 2030 en relación con las entidades de las Naciones Unidas. Si bien las consecuencias en cuanto al impacto y los resultados reflejan los esfuerzos conjuntos de todos los asociados, incluidas las entidades de las Naciones Unidas, las consecuencias relativas a los productos reflejan la contribución específica de la organización a la Agenda 2030.

26. Los ejemplos de modalidades de colaboración específica con las entidades de las Naciones Unidas se exponen en el anexo del capítulo común.

27. Si bien el Plan Estratégico para 2018-2021 se basa en su predecesor, ha evolucionado de varias formas distintas. El carácter complejo del Grupo de Objetivos 1, que incorpora la salud, la nutrición, el desarrollo del niño en la primera infancia y el VIH/SIDA, refleja la importancia de los enfoques integrados para la supervivencia y el desarrollo del niño. El Grupo de Objetivos 2 da prioridad al aprendizaje, haciendo más hincapié en los resultados en la esfera de la educación sin dejar de prestar la debida atención al acceso, especialmente en lo que respecta a los niños más desfavorecidos. El Grupo de Objetivos 3 tiene por objetivo proteger a los niños contra la violencia y la explotación. El Grupo de Objetivos 4 se centra en el impacto del medio ambiente en la supervivencia y el desarrollo de los niños. Y el Grupo de Objetivos 5 pretende abordar las dimensiones fundamentales de la desigualdad que impiden a los niños el ejercicio de sus derechos.

28. Además de los Grupos de Objetivos, el Plan Estratégico incluye un programa de aprendizaje sobre algunas de las cuestiones clave que enfrentan las niñas y los niños. El suicidio de adolescentes, la salud mental, la seguridad vial y la seguridad infantil en línea son ejemplos de esferas en las que el UNICEF colaborará con los

asociados para aprender más acerca de lo que produce resultados para las niñas y los niños y para elaborar modelos de respuesta adecuados y ampliables.

Grupos de Objetivos

29. El **Grupo de Objetivos 1** tiene por objetivo garantizar que cada niño sobreviva y prospere. Apoya el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2, 3 y 5 tanto en contextos humanitarios como de desarrollo; y apoya los artículos 6 y 24 de la Convención sobre los Derechos del Niño.

30. Más del 40% de los niños menores de 5 años corren el riesgo de no alcanzar su pleno potencial físico, cognitivo, psicológico o social y emocional debido a la pobreza o a una salud y nutrición deficientes, así como a malas prácticas de cuidado y crianza. Las causas subyacentes incluyen sistemas ineficientes de prestación de servicios, entornos inseguros y crisis humanitarias prolongadas.

31. Las enfermedades infecciosas como la neumonía, la diarrea y la malaria siguen siendo las principales causas de muerte entre los niños menores de 5 años, y la mortalidad neonatal representa una proporción cada vez mayor de muertes entre este grupo de edad. Los desastres, los conflictos y las epidemias exacerban esta situación debido a la interrupción del acceso al funcionamiento de servicios de salud esenciales y al aumento de la exposición a los riesgos para la salud de las poblaciones afectadas.

32. La malnutrición es un factor subyacente en aproximadamente la mitad de las muertes de niños menores de 5 años en todo el mundo, lo que se traduce en cerca de 3 millones de muertes infantiles evitables cada año. La malnutrición dificulta el desarrollo del niño, a menudo con consecuencias para toda la vida. En la actualidad se calcula que hay 4 millones de niños con malnutrición aguda grave viviendo en países afectados por crisis humanitarias.

33. La salud y atención maternas deficientes siguen socavando el bienestar y los derechos de las mujeres y las adolescentes, además de disminuir las posibilidades de sobrevivir y prosperar de los niños.

34. La epidemia del VIH continúa afectando desproporcionadamente a los niños. Los niños menores de 5 años que viven con el VIH corren el mayor riesgo de muertes relacionadas con el SIDA. El SIDA sigue siendo una de las principales causas de muerte entre los adolescentes, y tiene importantes dimensiones de género. Se prevé que las nuevas infecciones por el VIH entre los adolescentes –dos terceras partes de las cuales se producen entre niñas– aumenten de 250.000 en 2015 a casi 400.000 anuales en 2030 si no se mantiene el progreso conseguido para llegar a los adolescentes.

35. En este contexto, el UNICEF, en colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas y otros asociados, contribuirá a las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en materia de mortalidad materna, neonatal y de niños menores de 5 años, VIH y SIDA, y retraso del crecimiento y otras formas de malnutrición, al tiempo que promueve el desarrollo del niño en la primera infancia y la salud y nutrición con perspectiva de género de los adolescentes.

36. El UNICEF prestará apoyo a los Gobiernos para determinar y abordar los obstáculos a la disponibilidad y el uso de servicios de salud, nutrición, VIH y atención a la primera infancia de calidad. Las medidas incluirán el fortalecimiento de los sistemas, especialmente a nivel subnacional y de la comunidad, con el fin de abordar las principales enfermedades, entre ellas, la diarrea, la neumonía, la malaria y la tuberculosis; la mejora de la calidad de la atención; el fortalecimiento de la comunicación para el desarrollo; la mejora de los sistemas de adquisición y distribución y los mercados influyentes; la mejora del análisis de género; y una

mejor coordinación con la prestación de servicios de agua y saneamiento (Grupo de Objetivos 4) y la protección social (Grupo de Objetivos 5). El UNICEF también prestará apoyo a las actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos para las enfermedades infantiles. Ningún niño debe quedar atrás; el UNICEF trabajará afanosamente para hacer realidad la cobertura sanitaria universal para todos los niños.

37. El UNICEF también colaborará con otras entidades de las Naciones Unidas y otros asociados para fortalecer la preparación ante emergencias de salud pública.

38. En lo que respecta a la respuesta humanitaria, el UNICEF apoyará la ampliación de las evaluaciones y la supervisión en materia de nutrición, la gestión de la malnutrición aguda grave y la alimentación de los niños menores de un año y los niños de corta edad, además de la ampliación de las intervenciones destinadas salvar vidas a través de los servicios basados en la comunidad y la población. El UNICEF también prestará apoyo a la ampliación de aquellas labores que integren la prevención de la violencia de género y la mitigación de los riesgos en los programas de salud y nutrición. Asimismo, el UNICEF apoyará y promoverá, junto con los asociados, medidas acordes con el derecho internacional humanitario con el fin de garantizar que a los niños y sus familias no se les niegue el acceso a la alimentación y los servicios de atención sanitaria esenciales, y para prevenir la destrucción o los daños de infraestructuras civiles esenciales, como pueden ser los hospitales.

39. El **Grupo de Objetivos 2** tiene por objetivo garantizar que cada niño aprenda. La educación es un derecho consagrado en los artículos 28 y 29 de la Convención sobre los Derechos del Niño. Es también un motor de la equidad, la reducción de la pobreza, el empoderamiento, las sociedades pacíficas e inclusivas y el crecimiento económico. Educar a las niñas resulta especialmente transformador: las pruebas evidencian que la escolarización de las niñas, sobre todo en la enseñanza secundaria, les brinda oportunidades a lo largo de toda su vida. El Grupo de Objetivos 2 apoya, por tanto, la consecución de múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular los Objetivos 4 y 5, tanto en contextos humanitarios como de desarrollo.

40. A nivel mundial, 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 en edad de estar matriculados en los primeros cursos de enseñanza secundaria y 142 millones de adolescentes en edad de cursar enseñanza secundaria superior, carecen de acceso a oportunidades de aprendizaje. Esto incluye a niños que viven en contextos frágiles y afectados por conflictos, y que representan más de la mitad de los niños sin escolarizar.

41. A pesar del progreso logrado, sigue siendo más probable que sean las niñas las que no asistan a la escuela primaria en comparación con los niños. Además, en aquellos países afectados por los conflictos, las niñas tienen 2,5 veces más de probabilidades de no asistir a la escuela que los niños. El avance hacia una educación para todos es escaso, en parte debido a la exclusión de los más pobres y otros grupos vulnerables, incluidos los niños con discapacidad y los niños pertenecientes a minorías.

42. Sin embargo, el acceso a la educación por sí mismo no resulta suficiente para garantizar que un niño aprenda. A nivel mundial, se estima que 250 millones de niños matriculados en la escuela primaria no están adquiriendo los conocimientos básicos de lectura y matemáticas. Existen también grandes carencias en materia de aprendizaje dentro de los países y entre ellos. Una capacidad del sistema educativo limitada y las crisis prolongadas son causas subyacentes comunes entre aquellos países que no han podido satisfacer las necesidades de aprendizaje de los niños.

43. En colaboración con sus asociados, el UNICEF hará hincapié en el fortalecimiento de los sistemas educativos para procurar que la escolarización se traduzca en resultados de aprendizaje, especialmente cuando se trate de los niños más marginados, y que los sistemas cuenten con el respaldo de recursos para responder a los riesgos de desastres, conflictos y otras conmociones. El UNICEF tratará de aumentar las oportunidades de los niños y las niñas más marginados, desde el aprendizaje temprano hasta la secundaria superior, así como de respaldar una oferta de aprendizaje no formal e intensivo para aquellos niños que ya se han quedado atrás.

44. El UNICEF también se centrará en mejorar aquellos sistemas que desarrollen las capacidades de las niñas y los niños a lo largo de toda la infancia, incluida la adolescencia, a fin de promover el aprendizaje equitativo, el empoderamiento personal, la ciudadanía activa, la no violencia, la igualdad entre los géneros y la empleabilidad, tanto dentro como fuera de las escuelas. Ningún niño debe quedar atrás. Hay que hacer más en favor de las niñas, en particular para mejorar la seguridad y eliminar la violencia sexual y por razón de género y el abuso.

45. En situaciones humanitarias, el UNICEF trabajará para garantizar el acceso continuo a los programas de aprendizaje de los niños afectados. Además de fomentar que se proporcionen entornos de aprendizaje seguros, el UNICEF prestará apoyo al desarrollo de aptitudes para la vida de niños y jóvenes, incluido apoyo psicosocial. El UNICEF colaborará con los asociados pertinentes para promover la adopción de medidas de conformidad con el derecho internacional humanitario con vistas a garantizar la protección de los niños y los educadores, así como prevenir la destrucción o los daños de las escuelas.

46. El **Grupo de Objetivos 3** trata de garantizar que todos los niños y las niñas están protegidos contra la violencia y la explotación, tanto en contextos humanitarios como de desarrollo. Esto incluye cualquier forma de violencia, incluida la violencia por razón de género y la explotación y abusos sexuales. El deber de proteger a los niños contra la violencia y la explotación está consagrado en numerosos artículos de la Convención sobre los Derechos del Niño, en particular los artículos 19 y 34 a 38. El Grupo de Objetivos 3 promueve la consecución de múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular los Objetivos 5, 8 y 16.

47. Las estimaciones mundiales indican que cientos de millones de niños y niñas sufren alguna forma de violencia, explotación o práctica tradicional nociva. Una de cada 10 niñas menores de 20 años ha sufrido relaciones sexuales forzadas, violación u otros actos sexuales. Los niños también corren el riesgo de sufrir violencia sexual. Casi 750 millones de niñas y mujeres se vieron obligadas a casarse cuando aún eran niñas, y al menos 200 millones de niñas y mujeres han sufrido mutilación o ablación genital femenina. Cientos de miles de niños refugiados y migrantes corren un grave riesgo de violencia, explotación y abusos, incluida la trata y el tráfico de personas. Además, al menos 2,7 millones de niños, muchos de ellos con discapacidad, están internados en instituciones.

48. En situaciones de emergencia, es necesario llevar a cabo intervenciones de protección de la infancia adicionales para hacer frente a las elevadas vulnerabilidades debido a los riesgos en materia de protección que exacerban las crisis humanitarias, así como a los nuevos riesgos que surgen en dicha esfera. Este es el caso concreto de los niños desplazados; los niños no acompañados, separados de sus familias o huérfanos; los niños y las mujeres en situación de riesgo o directamente afectadas por la violencia por razón de género; los niños que viven en zonas afectadas por el conflicto armado; los niños con discapacidad; y los niños pertenecientes a minorías.

49. La violencia de género es una de las violaciones de los derechos humanos más generalizada en todo el mundo. Las situaciones de conflicto, los desastres y los desplazamientos pueden intensificar las diversas formas de violencia por razón de género a las que se ven sometidas las niñas y las mujeres, incluso en tiempos de paz. La poca disponibilidad de sistemas oficiales de justicia y protección, unida a la separación de las familias y las comunidades se traduce en un aumento del riesgo de violencia por razón de género y hace que disminuyan las posibilidades de tratamiento, curación y recuperación. La escala cada vez mayor de personas afectadas por las crisis humanitarias exige que el UNICEF intensifique su respuesta ante la violencia de género en situaciones de emergencia.

50. En colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas y sus asociados, el UNICEF procurará proteger a los niños frente a la violencia y la explotación, haciendo hincapié en la reducción de la violencia, la eliminación de las prácticas tradicionales nocivas contra las niñas, la reducción de la explotación y la mejora del acceso de los niños a la justicia.

51. El UNICEF se centrará en las necesidades específicas de protección de las niñas y los niños y su interés superior, así como en el fortalecimiento de un entorno de protección mediante inversiones críticas en los sistemas nacionales, el diálogo comunitario y el cambio de conducta. En particular, el UNICEF ayudará a los Gobiernos a fortalecer y ampliar la infraestructura de los servicios sociales y los sistemas de coordinación asistencial, y colaborará con las comunidades para aumentar su capacidad para proteger a los niños.

52. Basándose en el principio de la rendición de cuentas del Estado, el UNICEF prestará apoyo a programas de desarrollo de la capacidad de la justicia y los órganos administrativos, así como de los sistemas de registro civil. El objetivo es garantizar que los niños víctimas, testigos o autores que tratan de acceder a la justicia, o que participen en procesos de justicia penal, civil y administrativa, sean tratados de conformidad con las normas internacionales. El UNICEF también promoverá cambios normativos y legislativos, y apoyará el desarrollo de la capacidad de las instituciones nacionales de derechos humanos para facilitar el acceso a vías de recurso adaptadas a las necesidades de los niños.

53. En situaciones humanitarias, el UNICEF promoverá los enfoques basados en la comunidad para la prestación de apoyo psicosocial a las niñas, los niños y las mujeres víctimas de la violencia por razón de género, incluso facilitando espacios seguros. El UNICEF también trabajará para evitar la separación de la familia y promoverá la reunificación de los niños no acompañados y separados, se esforzará por impedir el reclutamiento de niños, apoyará la liberación y la reintegración de las niñas y los niños asociados con fuerzas y grupos armados, y continuará apoyando los programas de prevención y prestación de asistencia a los niños víctimas de las minas terrestres y las armas explosivas. El UNICEF se ocupará de proporcionar amparo con perspectiva de género a los niños expuestos a violaciones graves en situaciones de conflicto armado, y de ampliar los servicios de apoyo a los supervivientes. Los enfoques de una gestión basada en los resultados integrarán el análisis de los riesgos para los niños y las mujeres en relación con los desastres, los conflictos, el cambio climático y otras conmociones, y reforzarán la coherencia y la complementariedad entre los programas de desarrollo y de asistencia humanitaria. Se continuará con la racionalización de los procesos institucionales con otras entidades de las Naciones Unidas.

54. El UNICEF seguirá abogando por que todas las partes en un conflicto acaten el derecho internacional humanitario y las normas de derechos humanos, y apoyará la vigilancia y la realización de tareas de promoción oportunas y apropiadas contra

las violaciones de los derechos del niño, así como las respuestas programáticas necesarias al respecto.

55. EL **Grupo de Objetivos 4** da prioridad a un ambiente seguro y limpio para los niños, un derecho consagrado en el artículo 24 de la Convención sobre los Derechos del Niño. Este Grupo de Objetivos contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 6, 11, 13 y 16.

56. El acceso al agua potable, a unos mejores servicios de saneamiento y a una higiene adecuada resulta fundamental para el bienestar de las niñas y los niños. Contribuye a una buena salud y nutrición (Grupo de Objetivos 1), a un aprendizaje de calidad (Grupo de Objetivos 2) y a la dignidad, especialmente para las mujeres y las niñas.

57. Se han producido importantes avances en cuanto a la ampliación del acceso a mejores servicios de agua y saneamiento en los últimos decenios. Sin embargo, se estima que 2.400 millones de personas todavía carecen de acceso a mejores servicios de saneamiento y 663 millones de personas carecen de acceso a mejores fuentes de agua potable. Medio millón de mujeres y niñas no tienen acceso a una adecuada atención de las necesidades de higiene menstrual. En situaciones humanitarias, el acceso al agua potable y el saneamiento suele verse interrumpido y debilitado, e incluso se utiliza como estrategia de guerra o resulta ser consecuencia de las hostilidades.

58. Millones de niños de todo el mundo también se ven afectados por los conflictos y la fragilidad, el cambio climático, los peligros naturales y la contaminación atmosférica. Lograr un entorno seguro y limpio para los niños es ahora más importante que nunca.

59. Hoy día, más de la mitad de los niños del mundo viven en las ciudades, y muchos de ellos en los barrios marginales de las zonas urbanas. Es imperioso que la planificación urbana tenga en cuenta los derechos de las mujeres, las niñas y los niños.

60. Aproximadamente el 28% de los niños del mundo viven en contextos frágiles y afectados por conflictos, una cifra que se prevé que aumente hasta una tercera parte de la población infantil mundial de aquí a 2030. El cambio climático y los desastres naturales también representan graves riesgos para los niños y sus cuidadores, la mayoría de los cuales son mujeres: más de 500 millones de niños viven en zonas donde el riesgo de inundación es extremadamente alto, y casi 160 millones de niños viven en zonas donde la gravedad de las sequías es alta o extremadamente alta.

61. Para hacer frente a los desafíos relacionados con el agua, el saneamiento y la higiene, el UNICEF seguirá trabajando con sus asociados con el fin de fortalecer los sistemas nacionales, con especial atención a las consideraciones de género. El UNICEF también prestará apoyo a las iniciativas dedicadas al agua, el saneamiento y la higiene en las escuelas y centros de salud, teniendo en cuenta las necesidades específicas de las mujeres, las niñas y los niños con discapacidad. El UNICEF promoverá los esfuerzos dirigidos a la ampliación de programas y servicios que mejoren la atención de las necesidades de higiene menstrual de las adolescentes. Los esfuerzos complementarios se centrarán en las plataformas comunitarias con el fin de hacer frente a las barreras sociales y de comportamiento.

62. En situaciones humanitarias, el UNICEF facilitará el acceso vital al agua potable y promoverá la higiene y el saneamiento con perspectiva de género. En el marco de su mandato, el UNICEF también apoyará y promoverá, junto con sus asociados, medidas que impidan la denegación de acceso de los niños y sus familias a los servicios de agua y saneamiento, además de evitar su destrucción o deterioro.

63. El UNICEF colaborará con las entidades de las Naciones Unidas para ayudar a los países a elaborar o reforzar las políticas y programas relacionados con el cambio climático, la reducción del riesgo de desastres y la consolidación de la paz a fin de que respondan a las necesidades de las mujeres y los niños, y promoverá la coherencia y la complementariedad entre los programas humanitarios y de desarrollo dando apoyo a los sistemas para que se preparen, respondan y se recuperen mejor ante conmociones y tensiones.
64. En las ciudades, el UNICEF apoyará la ampliación de los servicios esenciales a las comunidades urbanas más pobres; colaborará con las autoridades locales para que la planificación de la ciudad tenga en cuenta las necesidades de los niños; y reforzará la base empírica que sustenta las brechas en materia de equidad entre los niños.
65. El **Grupo de Objetivos 5** pretende abordar algunas de las dimensiones fundamentales de la desigualdad que impiden a los niños el ejercicio de sus derechos. Promueve la consecución de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular los Objetivos 1, 5 y 10, y apoya numerosos artículos, como los artículos 2, 23, 26 y 30 de la Convención sobre los Derechos del Niño.
66. Gran parte de la privación que sufren los niños más desfavorecidos es resultado de vivir en la pobreza, de ser niñas o mujeres jóvenes, niños con discapacidad o niños pertenecientes a minorías.
67. Los niños sufren las consecuencias de la pobreza durante toda su vida. Los niños tienen dos veces más probabilidades que los adultos de vivir en la pobreza, y un niño que vive en la pobreza tiene también más probabilidades de convertirse en un adulto que viva en la pobreza. La desigualdad entre los géneros perpetúa la pobreza.
68. Mediante la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas y otros asociados, el UNICEF apoyará a los Gobiernos para que de forma sistemática midan la pobreza infantil multidimensional e informen al respecto. También apoyará la aprobación de planes y presupuestos nacionales destinados a hacer frente a la pobreza infantil. El UNICEF seguirá trabajando para ampliar las transferencias de efectivo, especialmente a las madres, en beneficio de los niños más desfavorecidos, y para fortalecer los sistemas nacionales de protección social, incluida la preparación para ampliar las respuestas en caso de crisis humanitarias.
69. Las prioridades de la organización con respecto al Grupo de Objetivos 5 también incluyen abordar las funciones y prácticas injustas entre las niñas y los niños; mejorar el apoyo a los niños con discapacidad; reducir la pobreza infantil multidimensional; reforzar la protección social de los niños y promover el empoderamiento de los adolescentes.
70. A fin de promover la igualdad entre los géneros, el UNICEF tratará de abordar las políticas discriminatorias, así como los procesos de socialización y las descripciones que definen las prácticas y las funciones asociadas a cada género, apoyando a las niñas y los niños desde la primera infancia hasta la adolescencia para que adopten y perfilen normas y conductas de género más equitativas. Las iniciativas incluirán programas de crianza de los hijos y para la primera infancia, la colaboración de la comunidad y la participación y la implicación de los adolescentes; la capacitación con perspectiva de género de los trabajadores de primera línea, incluso como parte de la preparación para la respuesta humanitaria; y el respaldo al cambio jurídico y normativo.
71. Los niños con discapacidad se encuentran entre los más marginados. Tienen menos probabilidades de asistir a la escuela, de tener acceso a servicios médicos o de hacer oír su voz. En situaciones humanitarias, los niños con discapacidad corren

un mayor riesgo de violencia, y a menudo son excluidos de recibir asistencia humanitaria.

72. El UNICEF seguirá prestando apoyo a los países a la hora de hacer frente a los numerosos obstáculos que dificultan la obtención de resultados para los niños y las niñas con discapacidad, con el fin de proporcionar servicios inclusivos. Además, el UNICEF seguirá invirtiendo en la generación y el uso de datos sobre los niños con discapacidad.

73. La adolescencia es un período de desarrollo crucial que influye profundamente en el curso de la vida de las niñas y los niños de formas completamente distintas. Aunque los adolescentes tienen el potencial del convertirse en importantes agentes del cambio positivo, muy a menudo no se da prioridad a sus necesidades específicas.

74. A fin de promover su empoderamiento, el UNICEF prestará apoyo a las políticas nacionales y los sistemas de prestación de servicios que respondan a las necesidades de los adolescentes de ambos sexos. Promoverá plataformas para la participación sistemática de los adolescentes en las decisiones que afectan a sus vidas, y apoyará programas que los eduquen como agentes sociales informados y favorezcan su participación cívica.

75. El UNICEF seguirá promoviendo los derechos de los niños pertenecientes a minorías a un acceso igualitario a los servicios sociales y a una vida sin discriminación. Las medidas que se adoptarán incluirán la utilización de datos y pruebas para poner de relieve las cuestiones que afecten a los niños pertenecientes a minorías; el apoyo a la aplicación de las recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño, el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer y el Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad; y el fortalecimiento de los sistemas de vigilancia de los derechos del niño.

76. En situaciones humanitarias, el UNICEF promoverá programas de transferencia de efectivo para ayudar a las familias a acceder a los bienes y servicios de una manera digna, y para fortalecer los sistemas nacionales de protección social. El UNICEF también se centrará en abordar la exclusión mediante el apoyo a una respuesta de primera línea con perspectiva de género y en ofrecer una combinación de servicios que tengan en cuenta la discapacidad. Se prestará apoyo a las oficinas en los países y a sus asociados para mejorar los datos sobre la ejecución de los programas, la participación de la comunidad y los mecanismos de rendición de cuentas.

77. El UNICEF se ha comprometido a garantizar que los derechos de todos los niños se cumplan en todo el mundo. El éxito del Plan Estratégico se evaluará respecto a si los niños que están más rezagados se benefician de los resultados obtenidos. Los detalles de los grupos de niños a los que se llegará en diversos contextos se describen en el marco de resultados del Plan Estratégico.

III. Prioridades intersectoriales

Acción humanitaria

78. La acción humanitaria basada en principios y el cumplimiento de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria del UNICEF constituyen elementos esenciales del mandato del UNICEF. La protección de los niños en situaciones humanitarias, sin desatender al mismo tiempo sus necesidades y vulnerabilidades, resulta fundamental para garantizar el progreso hacia la consecución de la Agenda 2030. También tiene una incidencia mayor en la mejora

de las inversiones humanitarias que contribuyen al logro de resultados en materia de desarrollo a más largo plazo y acelera el desarrollo resiliente.

79. De conformidad con su mandato, el UNICEF se centrará en la prestación de respuestas humanitarias más rápidas, más eficaces y a escala en consonancia con los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria, entre los que se incluyen las adaptaciones para dar una respuesta eficaz a las emergencias de salud y durante los desplazamientos en masa de la población y las crisis prolongadas. Esto incluirá un renovado hincapié en aumentar el alcance y la calidad de la asistencia humanitaria; en reconocer las profundas diferencias y repercusiones en función del género que las crisis tienen en las mujeres y los hombres, las niñas y los niños; y en garantizar el carácter central de la protección, con particular atención a las violaciones graves cometidas contra los niños en situaciones de conflicto armado.

80. Las iniciativas de fortalecimiento del sistema incluirán el apoyo a la coordinación nacional, estrategias eficaces y capacidades para una rápida ampliación de servicios vitales y de protección en situaciones humanitarias. La respuesta humanitaria incluirá, de manera más sistemática, la colaboración de la comunidad y la rendición de cuentas a las personas y las comunidades, incluso a través de la comunicación para el desarrollo y de plataformas de participación de los adolescentes. La respuesta del UNICEF, en la medida de lo posible, implicará y respaldará a los equipos de respuesta inicial tanto nacionales como locales.

81. El UNICEF seguirá reforzando su acción humanitaria mediante una mejor programación que tenga en cuenta los riesgos, que incluya inversiones en las principales medidas de preparación, evaluaciones de los riesgos nacionales y subnacionales y la promoción de estrategias de reducción de los riesgos en los planes de desarrollo y las políticas sectoriales destinadas a contribuir a la cohesión social y al logro de sociedades pacíficas. La respuesta del UNICEF sustentará evaluaciones coordinadas de las necesidades y estrategias y planificación de respuesta humanitaria interinstitucionales, en particular, a través de mecanismos de coordinación de grupos temáticos. Fortalecerá la coherencia y la complementariedad entre los programas humanitarios y de desarrollo, no solo para responder mejor a las necesidades inmediatas, sino también para contribuir al logro de resultados colectivos con el fin de reducir las necesidades, las vulnerabilidades y los riesgos a lo largo de varios años.

82. Los procesos institucionales del UNICEF promoverán una gestión basada en los resultados más coherente en toda la programación de desarrollo y humanitaria, así como una mayor transparencia y aplicación de las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda respecto a la presentación de informes humanitarios, además de procesos armonizados y simplificados con los asociados en la ejecución.

83. El UNICEF también colaborará con otras entidades de las Naciones Unidas y otros asociados con el fin de promover métodos y sistemas de recopilación de datos más ágiles y análisis conjuntos adecuados para situaciones humanitarias y de fragilidad.

84. Un resumen ilustrativo de las metas del Plan Estratégico en materia de asistencia humanitaria figura adjunto al marco de resultados.

Igualdad de género

85. La organización presta especial atención a la equidad y, por tanto, reconoce la importancia crítica de la igualdad entre las niñas y los niños, y la estrecha relación existente entre el bienestar y los derechos de la mujer y de los niños; se dispone de

una enorme base empírica que demuestra que el bienestar de los niños se basa muy a menudo en la supervivencia, la protección y las oportunidades de las mujeres.

86. A pesar de que se han logrado progresos importantes respecto a la promoción de la igualdad entre los géneros en todo el mundo, aún queda mucho por hacer. En muchos países, las niñas siguen siendo menos valoradas que los niños y tienen menos oportunidades de sobrevivir y prosperar.

87. Los contextos de fragilidad, los afectados por conflictos y los proclives a los desastres pueden exacerbar la desigualdad de género y la carga y responsabilidades desproporcionadas que enfrentan las mujeres a la hora de apoyar y proteger a los niños.

88. Basándose en el Plan de Acción en materia de Género para 2014-2017, así como en los esfuerzos de todo el sistema para promover la igualdad de género, se han integrado los resultados en materia de género en cada uno de los cinco Grupos de Objetivos del Plan Estratégico. Estos resultados incluyen la atención materna de calidad; la atención de las necesidades de higiene menstrual; la nutrición de las mujeres y las niñas; la enseñanza y la formación profesional equitativas para las niñas y los niños; la reducción del matrimonio infantil; y la transformación de las funciones y las prácticas discriminatorias por razón de género. Además de en unos resultados equitativos desde el punto de vista del género, el Plan Estratégico hace gran hincapié en abordar algunos de los principales obstáculos para el empoderamiento de las adolescentes. Involucrar a los hombres y los niños como parte del cambio resulta primordial para abordar las causas profundas de la discriminación por razón de género y la transformación de las normas sociales.

89. Se hace especial hincapié en incorporar el análisis de género en el diseño y la ejecución de programas, en promover la recopilación y el uso de datos desglosados, en forjar alianzas, en crear capacidades, en lograr la paridad entre los géneros en las plantillas de personal, y en utilizar eficazmente los recursos. Los resultados y las estrategias de igualdad de género se analizan más detalladamente en el Plan de Acción en materia de Género para 2018-2021. El UNICEF y otras entidades de las Naciones Unidas también han propuesto indicadores comunes para la acción coordinada en apoyo de la igualdad de género.

IV. Estrategias en favor del cambio

90. En este Plan Estratégico se esbozan las estrategias de cambio (el CÓMO) para el logro de resultados en el marco de los cinco Grupos de Objetivos. Teniendo en cuenta los principios y las normas de derechos humanos que ocupan un lugar central en sus actividades, el UNICEF genera cambios gracias a la combinación de programas de alta calidad a escala, el aprovechamiento de la innovación y la obtención de pruebas, en colaboración con los Gobiernos, otros asociados 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. El UNICEF también fomenta el apoyo público en todo el mundo con el fin de ofrecer, promover y movilizar recursos para la causa de los niños, y colabora con los asociados para lograr una mayor repercusión. Las principales estrategias de cambio en las que se centrará el UNICEF durante el período 2018-2021 son las siguientes:

91. **Excelencia en la programación para obtener resultados a escala en favor de los niños.** El UNICEF fomentará una programación intersectorial y multisectorial que brinde una respuesta integral y basada en los derechos a los niños y al entorno en el que viven. El UNICEF apoyará la formulación de políticas, el

desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de los sistemas a nivel nacional y subnacional para mejorar la prestación de servicios esenciales a los niños más desfavorecidos, en particular la coordinación y la rápida ampliación de los servicios de protección y vitales en situaciones humanitarias, y el fortalecimiento de los sistemas de protección social con el fin de que estén preparados para aumentar las transferencias de efectivo en situaciones de emergencia. Sobre la base de pruebas, el UNICEF se centrará también en la ampliación de la programación con el fin de apoyar el cambio de comportamiento y la colaboración de la comunidad, incluso en situaciones humanitarias. El UNICEF mejorará la coherencia y la conexión entre la capacidad a escala para la acción humanitaria y la programación a más largo plazo, incluido el apoyo a la evaluación de las necesidades comunes y el análisis de los riesgos relacionados con los desastres, los conflictos, el cambio climático y otras conmociones, así como la correspondiente programación con los asociados que tenga en cuenta los riesgos. Estos enfoques complementarios servirán para lograr la coherencia entre los programas humanitarios y de desarrollo. Asimismo, también se hará hincapié en promover la cooperación, el intercambio de experiencias adquiridas y el fomento de la innovación y las asociaciones mediante la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.

92. **Programación con perspectiva de género** en todos los contextos. A fin de fomentar un diseño, una ejecución y una supervisión de los programas con perspectiva de género y de alta calidad, el UNICEF seguirá mejorando y normalizando los instrumentos, la asistencia técnica, la creación de capacidad y la orientación de las oficinas en los países para realizar un análisis de género sólido y dar prioridad a las estrategias de cambio eficaces con base empírica que resulten más adecuadas para la ventaja comparativa de la organización. Estas estrategias se analizan más detalladamente en el Plan de Acción en materia de Género para 2018-2021.

93. **Obtener apoyo en favor de la causa de los niños por parte de los encargados de formular decisiones y del público en general.** El UNICEF se convertirá en una fuerza de promoción, organización de campañas, recaudación de fondos y comunicación aún más sólida para los niños, trabajando con otros para establecer alianzas y movimientos que favorezcan el cambio. Por medio de este compromiso público, la organización avanzará hacia la meta de reclutar a 100 millones de simpatizantes para la causa de los niños para que se ofrezcan como voluntarios, lleven a cabo tareas de promoción y realicen donaciones. Esta estrategia también incluye reforzar la marca UNICEF y apoyar a los jóvenes y niños como agentes de cambio.

94. **Desarrollar y aprovechar los recursos y asociaciones en favor de los niños.** El UNICEF promoverá la financiación y presupuestación de programas nacionales en favor de la infancia. También seguirá prestando especial atención a la movilización de recursos de los Gobiernos y el sector privado, que abarca particulares, fundaciones y corporaciones, con el fin de maximizar fondos previsible, flexibles y a más largo plazo en apoyo de los programas del UNICEF y la promoción en favor de los niños, en particular respecto a la preparación y la acción humanitaria. El fundamento para prestar una mayor atención a la movilización de recursos es reflejo de la ambición de la Agenda 2030, la creciente demanda de colaboración a los Gobiernos de los países receptores en aquellas intervenciones a escala que puedan producir el cambio transformador previsto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y la necesidad de responder a la constante frecuencia y complejidad de las crisis humanitarias.

95. En apoyo de la Agenda 2030, el UNICEF seguirá fortaleciendo las asociaciones con los Gobiernos con el fin de obtener resultados a escala en favor de las niñas y los niños. Aumentará la colaboración con los asociados de la sociedad

civil, por ejemplo, mediante la continua colaboración con organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias, fundaciones e instituciones académicas, con el fin de realizar labores de promoción y actuar en nombre de los niños. Se reforzarán las asociaciones estratégicas y operacionales con las instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo. El UNICEF también ampliará su colaboración con la comunidad empresarial con el fin de aprovechar sus activos fundamentales en nombre de los niños.

96. Se ha logrado un importante crecimiento de los ingresos durante el periodo comprendido entre 2014 y 2017, ya que se han obtenido unos ingresos reales un 21% superiores a la cifra prevista durante el examen de mitad de periodo. Un análisis pormenorizado de las tendencias de movilización de recursos de los sectores público y privado a nivel mundial ha servido para identificar esferas donde es posible un mayor crecimiento, especialmente gracias a que se ha aumentado la contratación y la retención de donantes que hicieron promesas de contribución mensuales y a que se ha prestado una mayor atención a las oportunidades de recaudación de fondos de patrimonios, empresas y fundaciones. Dicho crecimiento se basará en la capacidad del UNICEF para demostrar resultados y rentabilidad. Se prevé que el total de ingresos para el periodo comprendido entre 2018 y 2021 ascienda a 22.800 millones de dólares, de los cuales 16.500 millones de dólares corresponderán a otros recursos, y 6.300 millones de dólares serán recursos ordinarios que se prevé que aumenten a un ritmo más rápido, debido principalmente a ampliaciones del sector privado. Los recursos se dirigirán a aquellas esferas de mayor necesidad, garantizando que ningún niño se quede atrás. El plan integrado de recursos y el marco integrado de resultados y recursos que apoyan el Plan Estratégico se presentan en los cuadros 1 y 2 del anexo.

97. **Utilizar el poder de las empresas y de los mercados en favor de los niños.** Tanto a nivel mundial como nacional, el UNICEF continuará aprovechando la fuerza de los asociados del sector privado para mejorar las condiciones de vida de los niños de todo el mundo, explotando sus actividades básicas y su capacidad de innovación, y promoviendo que respeten los derechos del niño. El UNICEF seguirá influyendo en los mercados mundiales y locales dedicados a los niños, en particular la búsqueda de una línea de investigación y desarrollo de vacunas, medicamentos y tecnologías para el logro de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto exigirá prestar atención a la reducción de los obstáculos al mercado que impiden el acceso a los suministros esenciales para los niños.

98. **Trabajo de consuno de las Naciones Unidas.** En consonancia con la revisión cuatrienal amplia de la política de 2016, el UNICEF colaborará con otras entidades de las Naciones Unidas para fortalecer la coherencia del sistema e introducir enfoques más integrados con miras a lograr mejores resultados para los niños y la Agenda 2030. Las actividades se centrarán en: promover aquellos Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) que sean más estratégicos, basándose en las normas y principios de derechos humanos, en consonancia con las prioridades nacionales y sobre la base de evaluaciones de las necesidades comunes y el análisis común; mejorar la calidad y la intensidad de la participación en los grupos de resultados a nivel de país; dirigir o codirigir grupos dentro de las esferas pertinentes de orientación estratégica y ventaja comparativa; y aplicar los procedimientos operativos estándar de la iniciativa “Unidos en la acción”.

99. El UNICEF también colaborará con los asociados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con el fin de elaborar medidas a nivel de todo el sistema para cuestiones intersectoriales, como la reducción de la pobreza y la desigualdad; la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas; la

salud de los adolescentes y la salud materna, y el VIH; la coherencia y la complementariedad entre los programas humanitarios y de desarrollo; el cambio climático; y los datos desglosados para el desarrollo sostenible. Los indicadores comunes contribuirán a hacer un seguimiento de las acciones emprendidas por las cuatro entidades en apoyo de esas seis esferas. El UNICEF se basará en sólidas alianzas con los miembros del sistema de las Naciones Unidas y otras entidades para lograr resultados duraderos para la infancia tanto en esas esferas como en otras destacadas en el marco de resultados. Los principales asociados de las Naciones Unidas figuran junto a cada Grupo de Objetivos en el marco de resultados.

100. También se obtendrán los indicadores comunes a nivel de los países mediante el MANUD o instrumentos conexos, entre los que se incluyen los planes de respuesta humanitaria.

101. En situaciones humanitarias, el UNICEF seguirá prestando su apoyo a los equipos humanitarios en los países con el fin de ofrecer resultados para los niños y sus familias. El UNICEF seguirá invirtiendo en su papel de organismo principal del grupo temático de nutrición, agua, saneamiento e higiene, y codirigiendo las labores en materia de educación y en cuanto a las competencias de protección de la infancia, además de asumir funciones como anfitrión de la secretaría para la iniciativa de comunicación y participación de la comunidad. El UNICEF también seguirá fortaleciendo las asociaciones nacionales con los equipos de respuesta inicial, y apoyará su participación en los mecanismos de coordinación de los grupos temáticos.

102. Además de sus labores de colaboración con el PNUD, el UNFPA y ONU-Mujeres encaminadas a lograr los resultados previstos en el Plan Estratégico, el UNICEF se basará en una estrecha colaboración con otros miembros del sistema de las Naciones Unidas, a saber: el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz; el Departamento de Asuntos Políticos; la Organización Internacional del Trabajo; el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA; la Oficina del Representante Especial del Secretario General para la Cuestión de los Niños y los Conflictos Armados; la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Sexual en los Conflictos; la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia contra los Niños; la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos; la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; el Programa Mundial de Alimentos; y la Organización Mundial de la Salud.

103. **Promover la innovación en favor de los niños.** Esta estrategia incluirá la mejora del uso de tecnologías para lograr una participación mayor de las comunidades y aumentar la rendición de cuentas a nivel social, en particular en la acción humanitaria. Esta estrategia de cambio también incluirá la identificación de las innovaciones en materia de programas más prometedoras para los distintos contextos, al tiempo que presta apoyo a los asociados para que adopten, adapten y amplíen los enfoques de mayor éxito.

104. **Aprovechar el poder de las pruebas empíricas como motor de cambio para los niños.** Las evaluaciones, la investigación y los datos son elementos clave para que la programación, la promoción y el aprovechamiento de asociaciones para los niños sean eficaces. La identificación de los grupos más marginados constituye un requisito previo para que ningún niño se quede atrás. Se hará especial hincapié en la investigación, el análisis de políticas y la evaluación de lo que funciona para los niños, y se pondrá énfasis en la recopilación, el análisis y la utilización de los datos, en particular en situaciones de fragilidad. El UNICEF colaborará con los asociados

para colmar las lagunas de datos, así como para aumentar la disponibilidad de datos desglosados sobre los 37 indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en la infancia.

V. Eficacia y eficiencia de las operaciones

105. El Plan Estratégico establece medidas encaminadas a mejorar la eficacia y la eficiencia interna del UNICEF (los FACILITADORES). Los facilitadores apoyan la obtención de resultados y las estrategias de cambio y constan de cuatro elementos interrelacionados:

- a) gobernanza interna;
- b) gestión;
- c) capacidad del personal; y
- d) sistemas de información y conocimiento.

106. **Mejora de la gobernanza interna en apoyo del mandato universal del UNICEF.** En apoyo de la Convención sobre los Derechos del Niño y la Agenda 2030, el modelo institucional del UNICEF debe asociarse con los sectores público y privado, las entidades de las Naciones Unidas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos con el fin de contribuir a hacer realidad los derechos de los niños, en todas partes, y en especial de los más desfavorecidos, sobre todo en situaciones humanitarias. La Junta Ejecutiva seguirá orientando al UNICEF sobre el tipo más adecuado de participación en un contexto determinado. El UNICEF continuará invirtiendo la mayor parte de sus recursos en los países menos adelantados, al tiempo que trabaja en otros contextos en apoyo de las prioridades nacionales y de conformidad con la Convención sobre los Derechos del Niño. La tendencia demuestra que el apoyo a la prestación de servicios está muy centrado en los países menos adelantados, así como en los países en situaciones humanitarias. Sin embargo, incluso en esos contextos, el UNICEF sigue participando en el fortalecimiento de los sistemas a escala, la formulación de políticas y la labor normativa, proporcionando así una amplia gama de servicios de apoyo. En los países de ingresos medianos, el fortalecimiento de los sistemas a escala, la formulación de políticas y la labor normativa, respaldada por la elaboración de modelos de programas que funcionan para los niños, dominan la labor del UNICEF. En los países de ingresos altos, el UNICEF seguirá guiándose por la decisión 2016/11 de la Junta Ejecutiva sobre el tipo más adecuado de colaboración.

107. El UNICEF se ocupará de gestionar los riesgos emergentes respecto a los programas y las operaciones mediante una actualización del marco de gestión de los riesgos institucionales que permita a los directores utilizar una metodología única e integral. En 2018 se aplicará una versión actualizada de la política de gestión de los riesgos institucionales con el fin de apoyar una asunción de los riesgos bien gestionada y estrategias de mitigación.

108. La organización también gestionará los riesgos con una mayor transparencia si cabe. El UNICEF aprovechará la solidez de su actual clasificación en el Índice de Transparencia de la Ayuda ofreciendo datos más frecuentes sobre los resultados y los recursos y aplicando normas de transparencia para la presentación de informes humanitarios.

109. Además, el UNICEF presentará una estrategia de lucha contra el fraude que articule medidas encaminadas a reforzar la disuasión, la prevención y detección del fraude, así como de los riesgos relacionados con los asociados en la ejecución y los

contratistas. También identificará una mejor vía para adoptar medidas correctivas y recuperar las pérdidas.

110. Se adoptarán nuevas medidas para incorporar consideraciones de rentabilidad relacionadas con los programas y la gestión, entre ellas, las que vayan desde el inicio de la elaboración de programas hasta su aplicación, seguimiento y evaluación.

111. Se prestará mayor atención a las **funciones de supervisión**. El fortalecimiento de la función de auditoría interna impulsará la idoneidad y eficacia del sistema de controles internos y sus recomendaciones fortalecerán la gestión de riesgos de la organización. La función de evaluación seguirá apoyando la labor de la organización en todas las esferas. Se revisará la política de evaluación tras un examen externo realizado por homólogos en 2017, y esta se centrará en mejorar la calidad y la utilización de las evaluaciones, en particular a nivel de los países. El UNICEF logrará la meta de destinar un mínimo del 1% de los gastos de los programas a las evaluaciones llevadas a cabo en el período del Plan Estratégico.

112. El UNICEF se ha comprometido a hacer que sus oficinas sean accesibles e inclusivas para todos, y también está trabajando para mejorar la ecoeficiencia de sus operaciones, especialmente en situaciones humanitarias.

113. **Mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión:** sobre la base de trabajos anteriores, el UNICEF seguirá mejorando las competencias del personal y los asociados en la gestión basada en los resultados, incluido el diseño y la ejecución de los programas por países. La supervisión de programas y la presentación de informes al respecto se intensificará mediante nuevos instrumentos y un aprendizaje casi en tiempo real. Se mantendrá la aplicación de la recientemente incorporada orientación a las oficinas en los países sobre la elaboración de las estrategias de los programas y las teorías de cambio. El UNICEF también fortalecerá la presupuestación basada en los resultados mediante la adopción de un nuevo instrumento de formulación de presupuestos.

114. El UNICEF fortalecerá su Centro Mundial de Servicios Compartidos a fin de promover la prestación de servicios eficientes. Gracias a la integración vertical y las economías de escala, el UNICEF logrará ahorros y reducirá aún más el tiempo de tramitación de las oficinas en los países.

115. Junto con otras entidades de las Naciones Unidas, el UNICEF buscará la integración horizontal mediante una estrategia de operaciones institucionales que tiene por objeto simplificar y armonizar los procesos institucionales y consolidar los servicios de apoyo administrativo. Se hará especial hincapié en la mejora de la calidad de los servicios, las adquisiciones en régimen de colaboración y los locales comunes del sistema de las Naciones Unidas.

116. **Fortalecimiento de la capacidad del personal:** se buscarán enfoques flexibles para el despliegue del personal. Un personal versátil y móvil, respaldado por los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), ampliará el alcance de las acciones llevadas a cabo por el UNICEF. Esto incluirá la adopción de modalidades operativas no tradicionales, como la asignación de personal para trabajar a distancia, o en centros regionales. También mejorará aún más la igualdad entre los géneros en el lugar de trabajo.

117. El UNICEF continuará apoyando al personal a todos los niveles mediante procesos y sistemas destinados a: a) garantizar que se cuenta con las personas correctas en el lugar adecuado y en el momento oportuno; b) aclarar lo que se espera del personal y garantizar que estén preparados para cumplir esas expectativas; c) promover una cultura de aprendizaje continuo, así como el crecimiento profesional y personal; d) reforzar las competencias para la colaboración estratégica con nuevas asociaciones, como por ejemplo, fundaciones, bancos de desarrollo y el

sector privado; y e) mantener la motivación y la participación del personal, así como un entorno que permita a todos contribuir con su máximo potencial.

118. Habida cuenta de la necesidad de contar cada vez con más opciones flexibles para el despliegue, el personal debe ser capaz de hacer frente a nuevos desafíos, dondequiera que se produzcan, con una amplia gama de capacidades técnicas, aptitudes y conocimientos básicos.

119. El UNICEF seguirá evaluando la actuación profesional de cada persona, y la organización también se centrará cada vez más en la evaluación y reconocimiento de las contribuciones a nivel de oficina a los resultados.

120. En consonancia con la revisión cuatrienal amplia de la política, el UNICEF continuará sus esfuerzos por lograr un equilibrio geográfico y de género en los nombramientos en todos los niveles, prestando la debida atención a las candidatas y ciudadanas de los países en que se ejecuten programas. El UNICEF también aumentará su capacidad general, los conocimientos y el aprendizaje sobre la incorporación de la igualdad de género. Se darán a conocer programas de creación de capacidad sobre programación con perspectiva de género al personal del UNICEF y sus asociados tanto en contextos de desarrollo como humanitarios.

121. Mejora de los sistemas de información y conocimientos para lograr resultados programáticos, así como eficiencia y eficacia organizativas: conforme el UNICEF refuerce su posición como líder en materia de conocimientos y defensor de los niños, requerirá una inversión continua en el intercambio de conocimientos y la gestión de la información. Esto incluye la creación de plataformas de participación digital y recaudación de fondos y el aprovechamiento de los medios sociales para catalizar el apoyo de millones de voluntarios a la causa de los niños.

122. Con el fin de facilitar la transferencia e intercambio de conocimientos, el UNICEF proporcionará al personal los instrumentos necesarios para apoyar la interacción y la colaboración activa con otros funcionarios del sistema de las Naciones Unidas, asociados y partes interesadas, y trabajará para mejorar los recursos en materia de conocimientos.

123. Se continuará reforzando la gobernanza de la TIC. Se reducirán las ineficiencias mediante el establecimiento de nuevas plataformas digitales, fuentes de datos y análisis que se integren en los sistemas existentes. Un objetivo primordial será proporcionar conectividad y acceso a la información y a los sistemas a todos los funcionarios, independientemente de su ubicación o función específica.

124. Al hacerlo, será fundamental respetar los principios de transparencia y ofrecer soluciones de código abierto en la mayor medida posible. Esto conllevará el aumento de la sensibilidad en torno a la información y la ciberseguridad, y garantizará una sólida arquitectura institucional de los sistemas de información fundamentales que puedan albergar datos seguros para el UNICEF y sus asociados y beneficiarios, garantizando al mismo tiempo la resiliencia institucional y la continuidad de las operaciones. La respuesta del UNICEF en situaciones de emergencia también se ampliará y, además de ofrecer telecomunicaciones básicas y acceso a Internet, incluirá la gestión de la información y el uso de tecnologías geoespaciales.

VI. Gestión de riesgos

125. En un mundo cambiante, es fundamental disponer de un marco eficaz de gestión de riesgos que determine y mitigue los riesgos, y que al mismo tiempo esté firmemente orientado a facilitar que la organización pueda cumplir con su labor. El

UNICEF ha identificado varios riesgos que pueden limitar la plena implantación progresiva del Plan Estratégico. Entre ellos figuran: la insuficiencia de recursos para ejecutar un programa ambicioso para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; una escala cada vez mayor de crisis humanitarias nuevas y recurrentes; en muchos contextos, la insuficiente capacidad de los asociados nacionales para la ejecución de programas a escala; la falta de capacidad de vigilancia, en particular en situaciones de emergencia repentinas y complejas; una atención desigual respecto a los resultados para los niños entre los asociados de las Naciones Unidas que trabajan juntos; problemas con los sistemas y procedimientos de los asociados de las Naciones Unidas que trabajan juntos; y problemas con la presupuestación basada en los resultados como parte de una gestión más amplia de la agenda de resultados del UNICEF.

126. Las estrategias de cambio y los facilitadores mencionados con anterioridad se han diseñado expresamente para ayudar a mitigar esos riesgos. Una financiación flexible permitirá al UNICEF y a sus asociados movilizar y asignar recursos donde más se necesiten. Las nuevas asociaciones en materia de recursos, especialmente aquellas creadas aprovechando la fuerza de las empresas y los mercados, resultarán fundamentales a este respecto, y también permitirán que el UNICEF ayude a mitigar el riesgo de la falta de recursos. La capacidad limitada de aplicación y seguimiento de algunos asociados puede subsanarse con un programa ampliado sobre el fortalecimiento de los sistemas por parte de las entidades de las Naciones Unidas y los principales asociados, así como con el mantenimiento de la inversión en sistemas para recopilar, analizar y difundir datos empíricos sobre lo que funciona para los niños. Una mayor participación de la comunidad favorecida por tecnologías innovadoras ampliará aún más la capacidad de aplicar y supervisar los programas.

127. Los acuerdos relativos a un despliegue ágil propiciarán una fuerza de trabajo móvil y versátil que, a su vez, contribuirá a reforzar la capacidad de ejecución donde más se necesite, incluso en situaciones de emergencia repentinas, y la flexibilidad en las operaciones institucionales aumentará la interoperabilidad con los principales asociados de las Naciones Unidas. Los sistemas sólidos de TIC serán esenciales para lograr esta flexibilidad y seguir el ritmo de los riesgos y las oportunidades que plantean la rápida evolución de la tecnología. Además, serán fundamentales para disponer de sistemas sólidos de gestión basada en los resultados que garanticen la debida adecuación de los recursos y los resultados. También serán esenciales el marco integrado de resultados y recursos y el nuevo instrumento de formulación de presupuestos, así como la orientación prevista sobre la rentabilidad. Un análisis más detallado de los riesgos y las estrategias de mitigación se describe en un documento aparte sobre la Teoría del Cambio para el Plan Estratégico.

VII. Seguimiento y evaluación

128. El marco de resultados expondrá indicadores en la esfera de las repercusiones y los resultados del Plan Estratégico, en gran parte, derivados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las bases de referencia, los hitos anuales y las metas de final de ciclo de los indicadores de resultados servirán para el seguimiento de la contribución del UNICEF a los Objetivos. La información de seguimiento de todos los niveles de la organización se pondrá a disposición del público en el Portal de Transparencia del UNICEF <<http://open.unicef.org>>. El informe anual del Director Ejecutivo a la Junta Ejecutiva seguirá sirviendo de vehículo para la presentación de informes sobre los progresos realizados hacia el logro de los objetivos del Plan Estratégico, entre los que se incluyen los indicadores enumerados por las entidades de las Naciones Unidas en el anexo del capítulo común. El examen de mitad de periodo del Plan Estratégico ofrecerá oportunidades para la reflexión y el ajuste.

129. A fin de supervisar el Plan Estratégico, el UNICEF seguirá fortaleciendo sus sistemas de datos e información, en particular con la ampliación del uso del sistema de supervisión del desempeño institucional (inSight) y el seguimiento eficaz de la igualdad entre los géneros y los resultados humanitarios. La mejora de las plataformas de intercambio de conocimientos facilitará el intercambio de buenas prácticas en toda la organización y con los asociados de las Naciones Unidas y otras partes interesadas. La orientación interna y el recién creado programa de aprendizaje sobre la gestión basada en los resultados propiciará que el Plan Estratégico y el Plan de Acción en materia de Género para 2018-2021 se traduzcan en estrategias sectoriales y programas por países. Junto con los asociados a nivel mundial, se someterán a seguimiento y se notificarán los principales resultados para los niños más desfavorecidos mediante el desarrollo de sistemas nacionales de vigilancia como parte de los programas por países. Todos estos sistemas ayudarán a fortalecer la coherencia y la complementariedad de los programas humanitarios y de desarrollo.

130. El UNICEF también se centrará en mejorar la capacidad de los sistemas fundamentales a nivel de los países, como los sistemas de gestión de la información y de rendición de cuentas, a fin de proporcionar información más oportuna y de mejor calidad a los encargados de la adopción de decisiones. En consonancia con la revisión cuatrienal amplia de la política, el UNICEF contribuirá a mejorar la capacidad de evaluación a nivel de los países y a apoyar la articulación de los resultados en materia de género mediante el sistema de puntuación de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Sobre la base de consultas amplias, el UNICEF diseñará y aplicará un nuevo plan para las evaluaciones institucionales independientes, y prestará mayor atención al intercambio y la aceptación de las pruebas de la evaluación.

VIII. Conclusión

131. El mundo está cambiando con mayor rapidez que nunca, al igual que lo hacen las amenazas, los desafíos y las oportunidades que enfrentan sus niños. Sin embargo, los derechos del niño siguen siendo los mismos: inmutables, indivisibles, interrelacionados y universales. Para hacer frente a esos desafíos y lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y sirviéndose de la Convención sobre los Derechos del Niño y otras normas y principios de derechos humanos como medios de orientación, el UNICEF, así como sus numerosos asociados, deben ser lo suficientemente flexibles y adaptables para responder a esta dinámica cambiante sin dejar de permanecer firmes en su mandato básico de promover la realización de los derechos del niño. Los Grupos de Objetivos, las estrategias de cambio y los facilitadores descritos en el presente Plan Estratégico posicionan al UNICEF para hacer frente a este desafío y obtener resultados duraderos para los niños, y acercan a la organización aún más a la consecución del ideal de la Agenda 2030, un mundo en el que ningún niño se quede atrás.

IX. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba* el Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 (E/ICEF/2017/17/Rev.1 y E/ICEF/2017/18).

Anexo

Cuadro 1
Plan Integrado de Recursos para 2018-2021

	<i>Examen de mitad de período 2014-2017 aprobado (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1)</i>					<i>2018-2021</i>							
	<i>Otros recursos</i>					<i>Otros recursos</i>							
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Recuperación de gastos</i>		<i>Recursos totales</i>	<i>Fondos fiduciarios</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Recuperación de gastos</i>		<i>Recursos totales</i>	<i>Fondos fiduciarios</i>			
	<i>millones de dólares</i>	<i>%</i>	<i>millones de dólares</i>	<i>millones de dólares</i>	<i>millones de dólares</i>	<i>%</i>	<i>millones de dólares</i>	<i>%</i>	<i>millones de dólares</i>	<i>millones de dólares</i>			
1. Recursos disponibles													
Saldo inicial	575,3		1 853,1	– 2 428,4	586,0	562,3		1 235,9	– 1 798,2	727,0			
Ingresos													
Contribuciones	4 697,7		13 685,7	– 18 383,4	–	5 801,9		16 512,5	– 22 314,4	–			
Otros ingresos y reembolsos	402,5		–	– 402,5	–	500,0		–	– 500,0	–			
Total de ingresos	5 100,2		13 685,7	– 18 785,9	–	6 301,9		16 512,5	– 22 814,4	–			
Ajuste del reembolso de impuestos	(76,6)		–	– (76,6)	–	(80,0)		–	– (80,0)	–			
Ingresos de fondos fiduciarios			–	–	7 577,0			–	–	–	7 148,0		
Total disponible	5 598,9		15 538,8	– 21 137,7	8 163,0	6 784,1		17 748,4	– 24 532,6	7 875,0			
2. Uso de recursos													
A. Desarrollo													
A.1 Programas	3 651,8	69,1%	13 429,1	– 17 080,9	86,0%	7 333,0		4 360,0	67,9%	15 917,3	– 20 277,3	84,6%	7 116,0
Programas por país	3 471,8	65,7%	12 900,6	– 16 372,4	82,5%	–		4 140,0	64,5%	15 107,1	– 19 247,1	80,3%	–
Programa Mundial	180,0	3,4%	528,4	– 708,5	3,6%	–		220,0	3,4%	810,2	– 1 030,2	4,3%	–
A.2 Eficacia del desarrollo	467,4	8,8%	100,1	– 567,5	2,9%	–		589,0	9,2%	133,0	– 721,9	3,0%	–
Subtotal: desarrollo	4 119,2	78,0%	13 529,2	– 17 648,4	88,9%	7 333,0		4 949,0	77,1%	16 050,3	– 20 999,3	87,6%	7 116,0
B. Coordinación de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo	20,3	0,4%	16,3	– 36,6	0,2%	–		23,3	0,4%	25,9	– 49,3	0,2%	–
C. Gestión	531,2	10,1%	–	904,2	1 435,4	7,2%		459,9	7,2%	6,4	1 138,0	1 604,3	6,7%

	Examen de mitad de período 2014-2017 aprobado (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1)							2018-2021						
	Otros recursos							Otros recursos						
	Recursos ordinarios		Programa	Recuperación de gastos	Recursos totales		Fondos fiduciarios	Recursos ordinarios		Programa	Recuperación de gastos	Recursos totales		Fondos fiduciarios
	millones de dólares	%	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	%	millones de dólares	millones de dólares	%	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	%	millones de dólares
D. Fines especiales														
D.1 Inversiones de capital	20,4	0,4%	–	34,6	55,0	0,3%	–	23,0	0,4%	–	57,0	80,0	0,3%	–
D.2 Gastos directos/ de inversión de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado	410,6	7,8%	86,0	–	496,6	2,5%	–	725,1	11,3%	273,0	–	998,2	4,2%	–
D.3 Otros	182,5	3,5%	–	–	182,5	0,9%	–	240,0	3,7%	–	–	240,0	1,0%	–
Subtotal: fines especiales	613,4	11,6%	86,0	34,6	734,1	3,7%	–	988,1	15,4%	273,0	57,0	1 318,2	5,5%	–
Presupuesto institucional total (A.2 + B + C + D.1)	1 039,3	19,7%	116,4	938,8	2 094,5	10,5%	–	1 095,2	17,1%	165,3	1 195,0	2 455,5	10,2%	–
Presupuesto integrado (A + B + C + D)	5 284,1	100,0%	13 631,5	938,8	19 854,4	100,0%	7 333,0	6 420,3	100,0%	16 355,6	1 195,0	23 971,0	100,0%	7 116,0
3. Saldo de cierre de los recursos	314,7		968,5		1 283,3		830,0	363,8		197,8		561,6		759,0

Cuadro 2
Marco Integrado de Resultados y Recursos para 2018-2021

Objetivos	Grupo temático funcional	2018-2021			Recursos totales millones de dólares
		Recursos ordinarios millones de dólares	Otros recursos		
			Programa millones de dólares	Recuperación de gastos millones de dólares	
Programas		4 360,0	15 917,3		20 277,3
Grupo de Objetivos 1: Cada niño sobrevive y prospera		1 744,0	6 366,9		8 110,9
Grupo de Objetivos 2: Cada niño aprende		872,0	3 183,5		4 055,5
Grupo de Objetivos 3: Cada niño está protegido de la violencia y la explotación		523,2	1 910,1		2 433,3
Grupo de Objetivos 4: Cada niño sobrevive en un entorno seguro y limpio		845,8	3 088,0		3 933,8
Grupo de Objetivos 5: Cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida.		375,0	1 368,9		1 743,9
Eficacia y eficiencia organizativas					
1 Aumento de la calidad de los programas mediante la gestión basada en los resultados		589,0	133,0		721,9
	Excelencia técnica en políticas y programas	500,2	124,2		624,3
	Excelencia técnica en la adquisición y gestión de suministros	53,5	8,8		62,3
	Excelencia técnica en acción humanitaria	35,3			35,3
2 Mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos en la consecución de los resultados		459,9	6,4	1 138,0	1 604,3
	Liderazgo y dirección institucional	10,7	1,9	26,5	39,1
	Supervisión y garantía institucionales	13,8		34,1	47,8
	Gestión institucional financiera, administrativa y de la tecnología de la información y las comunicaciones	70,4	,6	174,1	245,1
	Seguridad del personal y las instalaciones	8,1		20,0	28,1
	Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	71,8		177,6	249,4
	Gestión institucional de recursos humanos	27,1	3,8	67,1	98,0
	Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas exteriores y en los países	258,1		638,6	896,7
3 Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo		23,3	25,9		49,3
	Coherencia de las Naciones Unidas y coordinación de grupos temáticos	23,3	25,9		49,3
4 Fines especiales		988,1	273,0	57,0	1 318,2
	Inversión de capital	23,0		57,0	80,0
	Recaudación de fondos del sector privado	725,1	273,0		998,2
	Otros (incluidos servicios de adquisiciones)	240,0			240,0
Recursos totales		6 420,3	16 355,6	1 195,0	23 971,0