



Consejo Económico y Social

Distr. general
11 de diciembre de 2017
Español
Original: árabe/chino/español/
francés/inglés/ruso

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2018

6 a 8 de febrero de 2018

Tema 9 del programa provisional*

Respuesta de la administración al informe de síntesis de evaluación del UNICEF

Hacia la mejora de las respuestas de emergencia: síntesis de las evaluaciones del UNICEF en materia de acción humanitaria 2010-2016

Resumen

El UNICEF acoge con beneplácito la síntesis de las evaluaciones del UNICEF en materia de acción humanitaria 2010-2016 como una oportunidad para hacer un balance de las cuestiones prioritarias que se derivan de las evaluaciones llevadas a cabo en los últimos cinco años, incorporadas como referencias fundamentales tanto en la elaboración del Plan Estratégico para 2018-2021 como en las iniciativas conexas dirigidas a fortalecer la eficacia y eficiencia de la acción humanitaria del UNICEF. La síntesis permite centrar más la atención en los procesos de cambio ya activados por las evaluaciones individuales de la acción humanitaria y las respuestas de la administración, y proporciona una importante perspectiva de conjunto.

En ella se destacan una serie de cuestiones que han sido plenamente adoptadas en el nuevo Plan Estratégico: a) el fortalecimiento de la conexión y la coherencia entre la programación humanitaria y en favor del desarrollo, de modo que la estrategia de respuesta humanitaria anticipe más sistemáticamente la recuperación y la conexión con una resiliencia más prolongada y que la programación del desarrollo se fundamente de manera más sistemática en los riesgos; b) el apoyo a un enfoque colectivo más sistemático —tanto interinstitucional como del UNICEF— de la participación de la comunidad y la rendición de cuentas a los afectados, que sitúe a las personas en el centro de la acción humanitaria; c) la contribución a una evaluación interinstitucional coordinada y más sólida de las necesidades, que oriente una planificación de la respuesta humanitaria adecuada a las cambiantes necesidades humanitarias; d) el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados, incluidos la planificación y el monitoreo del desempeño, en la programación de la acción

* E/ICEF/2018/1.



humanitaria y el desarrollo; y e) el mantenimiento y el fortalecimiento de las alianzas con los agentes humanitarios nacionales y locales.

El UNICEF reconoce que los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria no son plenamente adecuados para guiar la acción humanitaria del Fondo a través de la diversidad de situaciones humanitarias, en particular en lo relativo a las emergencias de salud, los movimientos masivos de población y las crisis prolongadas. El Fondo tiene el firme propósito de examinar y actualizar los Compromisos en consecuencia. También se compromete a seguir reforzando la aplicación de sus procedimientos simplificados, sobre todo en el contexto de las emergencias de nivel 3 y nivel 2, con miras a prestar la ayuda humanitaria a escala y de forma más rápida y efectiva.

Por último, el UNICEF también reconoce la necesidad de aclarar y fortalecer los requisitos de las evaluaciones humanitarias, de modo que su cobertura sea más sistemática y estratégica, que presten atención a las diferentes tipologías de la respuesta humanitaria y que abarquen tanto la programación para el desarrollo como la humanitaria; estas cuestiones se tendrán en cuenta en la próxima política de evaluación revisada del Fondo.

Las primeras conclusiones de la síntesis influyeron considerablemente en la formulación del Plan Estratégico para 2018-2021, de manera que ya se han aplicado una serie de recomendaciones a través de medidas recientemente incorporadas en los compromisos y los informes institucionales. La síntesis también sirve como un análisis actualizado de la situación de partida de las prioridades en pro del fortalecimiento de la acción humanitaria del UNICEF. El análisis de las prioridades se refinará y actualizará a medida que se lleven a cabo nuevas evaluaciones humanitarias.

Principales recomendaciones de evaluación y respuesta de la administración del UNICEF

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Recomendación de evaluación 1: Requisitos de evaluación más rigurosos</p> <p>El UNICEF ha reunido una cantidad considerable de pruebas sobre su acción humanitaria (76 evaluaciones desde 2010). Su política de evaluación establece que “por lo general, se llevarán a cabo” evaluaciones de la acción humanitaria. No obstante, a pesar de la existencia de una serie de factores de activación institucionales, la cobertura sigue siendo irregular y poco sistemática —sobre todo en las emergencias de nivel 1—.</p> <p>Respuesta de la administración: De acuerdo</p>					
<p>Medida 1.1</p> <p>El UNICEF debe considerar el establecimiento de factores de activación más explícitos de su evaluación de la acción humanitaria. La Oficina de Programas de Emergencia debe describirlos expresamente en colaboración con la Oficina de Evaluación. Entre los posibles factores se cuentan: a) el gasto (p. ej., aplicar a la presente política de evaluación el compromiso de que, por lo general, se llevará a cabo una evaluación cuando la esfera de resultados del programa exceda los 10 millones de dólares de los Estados Unidos); b) la duración de la crisis (p. ej., una respuesta de dos años); c) la importancia estratégica de la oficina regional; y d) la posibilidad de que la organización extraiga enseñanzas más amplias.</p>	<p>De acuerdo</p> <p>La Oficina de Evaluación y la Oficina de Programas de Emergencia definirán elementos de activación más claros de la evaluación humanitaria, teniendo en cuenta los factores señalados, así como la importancia de evaluar las tipologías humanitarias menos evaluadas y de observar los vínculos entre la programación humanitaria y del desarrollo. La referencia a factores de activación de la evaluación humanitaria más precisos se integrará en la próxima política de evaluación revisada de 2018, que se presentará a la Junta Ejecutiva del UNICEF para su aprobación en el período de sesiones anual de 2018.</p>	<p>Oficina de Evaluación con la Oficina de Programas de Emergencia, División de Programas</p>	<p>2.º trimestre de 2018</p>	<p>En curso</p>	
<p>Recomendación de evaluación 2: Diseño centrado en las necesidades</p> <p>Las evaluaciones concluyeron que, con frecuencia, la acción humanitaria del UNICEF no se fundamentaba lo suficiente en una evaluación de las necesidades, incluso cuando esta era factible. El diseño de los programas debe indicar más claramente los vínculos con las necesidades.</p> <p>Respuesta de la administración (véase la respuesta de la administración específica para cada medida recomendada).</p> <p>Cabe señalar que, de conformidad con las orientaciones interinstitucionales y los compromisos asumidos por el UNICEF y otros asociados, el proceso de evaluación de las necesidades debe ser coordinado, colaborativo, imparcial y totalmente transparente. Asimismo, debe estar dirigido por el Coordinador de</p>					

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Asuntos Humanitarios y contar con la participación del equipo humanitario en el país y los asociados nacionales. Todas las iniciativas del UNICEF encaminadas a fortalecer el vínculo entre el diseño de los programas y la evaluación de las necesidades, incluidos la evaluación continua de las necesidades y los comentarios u opiniones de las personas y comunidades afectadas, dependen de que se avance hacia este enfoque colectivo de la evaluación de las necesidades.</p>					
<p>Medida 2.1 Debe exigirse que el diseño de los programas del UNICEF en materia de respuesta humanitaria plantee claramente las trayectorias previstas desde las necesidades hasta los resultados previstos; justifique las decisiones que se han adoptado con el fin de probar los supuestos; y evite las respuestas basadas en la oferta, de modo que se centre firmemente en las personas (y sus necesidades cambiantes). Esto debe constituir una parte fundamental de la orientación programática.</p>	<p>De acuerdo La respuesta de los programas del UNICEF debe enmarcar los resultados previstos (los productos) correspondientes a las necesidades identificadas en las evaluaciones comunes de las necesidades realizadas por el equipo humanitario en el país. Los planes sectoriales del UNICEF deben respaldar las estrategias y planes de los grupos temáticos o intersectoriales y armonizarse con ellos. Los compromisos programáticos del Fondo, definidos en los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria, se adaptan en función de las necesidades identificadas y de las capacidades de los asociados. A medida que la respuesta evoluciona, deben examinarse periódicamente las necesidades cambiantes y se ha de ajustar el programa en consecuencia. Actualmente, la orientación programática interinstitucional y del UNICEF establece claramente todo lo anterior. (Véase el módulo de referencia del Comité Permanente entre Organismos sobre el ciclo de programación humanitaria¹ y el documento de referencia del UNICEF</p>	<p>Oficina de Programas de Emergencia con el Grupo de Resultados sobre el Terreno y la División de Programas</p>	<p>1.º trimestre de 2018</p>	<p>En curso</p>	

¹ www.interagencystandingcommittee.org/system/files/hpc_reference_module_2015_final_.pdf.

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>sobre Preparación y Respuesta frente a Emergencias). No obstante, el perfeccionamiento de la evaluación de las necesidades y la planificación más detallada deben sopesarse en relación con la necesidad de facilitar una respuesta rápida, tal como exigen las situaciones críticas, y no deben llevarse a cabo en detrimento de la primera respuesta de emergencia.</p> <p>Medida Con miras a fortalecer aún más la práctica sobre el terreno, el UNICEF está ampliando el paquete de aprendizaje sobre la gestión basada en los resultados mediante la introducción de materiales didácticos que profundizan más en la gestión basada en los resultados en la acción humanitaria.</p>				
<p>Medida 2.2 Las estrategias y los planes de monitoreo del desempeño de la acción humanitaria deben centrar claramente la evaluación del desempeño en el registro de los progresos logrados en la respuesta a las necesidades identificadas y en la medición de la adaptación al cambio de necesidades.</p>	<p>De acuerdo En los exámenes de los progresos que las oficinas en los países llevan a cabo periódicamente, resulta esencial evaluar el desempeño de la respuesta humanitaria en general, en relación tanto con las metas planeadas como con las necesidades cambiantes. Este examen periódico es importante en el ámbito específico de la organización, pero lo es aún más en el plano de los grupos temáticos e intersectoriales. No obstante, de acuerdo con la orientación y la práctica interinstitucionales, el seguimiento del desempeño específico</p>	Véase 2.1.	Véase 2.1.	Véase 2.1.	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>del Fondo seguirá centrándose en las metas que establecen la contribución específica del UNICEF en su labor con los asociados en la ejecución.</p> <p>Medida Con respecto a la medida 2.1, gracias al perfeccionamiento de las orientaciones y el material didáctico antes mencionado se exigirá más claramente el examen periódico de los resultados de la respuesta humanitaria tanto en relación con las metas planeadas como con las necesidades identificadas y cambiantes.</p>				
<p>Medida 2.3 El UNICEF debe promover, con arreglo al proceso del Gran Pacto, que el sistema humanitario extraiga lecciones de la experiencia adquirida al implementar las evaluaciones de las necesidades, incluidos los retos del enfoque de evaluación rápida inicial de grupos múltiples, y la necesidad de invertir en evaluaciones de las necesidades más detalladas o minuciosas.</p>	<p>De acuerdo</p> <p>Medida A partir de un intercambio con otras organizaciones, se han identificado las actividades clave en el flujo de trabajo del Gran Pacto en materia de evaluación de las necesidades. Entre ellas, el UNICEF defiende la priorización de las tres actividades siguientes: a) el establecimiento de un marco común de análisis intersectorial (es decir, un árbol de análisis que identifique los principales conjuntos multisectoriales de datos y los armonice con las posibles conclusiones compartidas del análisis de las necesidades), que incluya adaptaciones para situaciones de emergencia repentinas o prolongadas y se base en las orientaciones y las herramientas existentes con nuevas adaptaciones (por</p>	Oficina de Programas de Emergencia	4.º trimestre de 2017	En curso	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>ejemplo, en el marco analítico de la evaluación rápida inicial de grupos múltiples, desarrollado por el proyecto de evaluación de capacidades y los grupos temáticos dirigidos por el UNICEF); b) el establecimiento de estructuras (por ejemplo, el grupo de trabajo sobre evaluación adscrito al Grupo de Coordinación Intersectorial y vinculado a las capacidades o estructuras nacionales) y procedimientos operativos estándar nacionales a fin de reforzar las buenas prácticas en la planificación, la aplicación y el uso coordinados de la evaluación de las necesidades por parte del Coordinador Humanitario o el equipo humanitario en el país, el Grupo de Coordinación Intersectorial y los grupos temáticos, y las entidades responsables; y c) el fomento a nivel nacional de los vínculos entre las redes humanitarias y de desarrollo en torno a los datos (por ejemplo, entre los grupos de trabajo sobre evaluación del equipo humanitario en el país y los procesos de la evaluación común para el país). El UNICEF abogará por la priorización de las actividades mencionadas en el plan del flujo de trabajo de la evaluación de las necesidades del Gran Pacto, el cual se prevé que estará consolidado a finales de 2017.</p>				

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Medida 2.4 Con arreglo a los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas requiere un enfoque más proactivo, sistemático y estratégico. El cumplimiento de sus compromisos debe ser un requisito fundamental de toda la acción humanitaria del UNICEF, no un beneficio añadido.</p>	<p>De acuerdo</p> <p>Medida Se apoyará a las oficinas del UNICEF en los países en la aplicación de un enfoque más sistemático dirigido a situar a las personas en el centro de la acción humanitaria mediante la participación de la comunidad, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la Norma Humanitaria Básica sobre Calidad y Rendición de Cuentas². Además, en su Plan Estratégico para 2018-2021, el UNICEF ha establecido metas organizativas que sientan una base importante de mecanismos eficaces para la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas: la comunicación para el desarrollo, la programación orientada a la participación de la comunidad, el cambio de comportamiento a escala y el establecimiento a escala de innovaciones en materia de información en tiempo real.</p> <p>Las medidas planificadas también incluyen:</p> <p>2.4.1 Seminarios web para las oficinas regionales y en los países sobre conceptos básicos, fortalezas y debilidades de la experiencia actual, y mecanismos de apoyo disponibles;</p>	<p>Oficina de Programas de Emergencia con la División de Programas</p>	<p>3.º y 4.º trimestre de 2017</p>	<p>En curso</p>	

² Disponible en www.corehumanitarianstandard.org/the-standard.

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	2.4.2 Elaboración e implantación de materiales didácticos dirigidos al personal de planificación y de seguimiento y evaluación;	igual que la anterior	1.º trimestre de 2018	En curso	
	2.4.3 En respaldo de la iniciativa interinstitucional de comunicación y participación de la comunidad, la creación de alianzas y capacidad de refuerzo para apoyar a las oficinas en los países en la aplicación de enfoques colectivos a los mecanismos de participación comunitaria y rendición de cuentas;	igual que la anterior	2.º trimestre de 2018	En curso	
	2.4.4 Puesta en marcha de una plataforma interinstitucional de conocimientos (orientación, herramientas, buenas prácticas).	igual que la anterior	2.º trimestre de 2018	En curso	
<p>Recomendación de evaluación 3: Construir una cultura de confianza en los procedimientos</p> <p>Dada la naturaleza altamente descentralizada de la organización, la orientación y los procedimientos emitidos “desde la dirección central” solo resultan influyentes en la medida en que el personal y la dirección de las oficinas del UNICEF en los países lo hacen posible. Los nuevos protocolos y procedimientos, como los procedimientos operativos estándar simplificados de nivel 2 y nivel 3, deben ir acompañados de actividades de desarrollo de capacidades y de capacitación que fomenten un enfoque para la “asunción de riesgos”.</p> <p>Respuesta de la administración: De acuerdo (véase la respuesta de la administración específica para cada medida recomendada).</p>					
<p>Medida 3.1 [3.1.1] El UNICEF debe llevar a cabo actividades de capacitación y sensibilización dirigidas al personal y los asociados que aborden la importancia de aplicar los procedimientos operativos estándar simplificados de nivel 2 y nivel 3 durante las emergencias humanitarias y, en especial, los compromisos relativos a la agilización de los</p>	<p>3.1.1 De acuerdo Medida El UNICEF invertirá en diversas estrategias de aprendizaje y difusión dirigidas al personal, como sigue (en lo relativo a los asociados, véase 3.2):</p> <p>a) actividades de capacitación continua a distancia a través de seminarios web para el personal y los consultores de las</p>	Oficina de Programas de Emergencia	2.º trimestre de 2018	En curso	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
procesos de los acuerdos de cooperación para programas.	oficinas en los países en los que se declaran situaciones de emergencia de nivel 2 y 3;				
	b) mejora del material didáctico dirigido al personal directivo de alto nivel, las redes regionales y las oficinas en los países sobre los principales puntos débiles de los procedimientos operativos estándar simplificados que se identifican en esta síntesis, específicamente los relativos a los acuerdos de cooperación para programas y a los recursos humanos;	Oficina de Programas de Emergencia	2.º trimestre de 2018	En curso	
	c) A partir del reciente examen mundial de las alianzas con las organizaciones de la sociedad civil, introducir iniciativas que aumenten la concienciación sobre las prácticas y procesos comunes a todas las oficinas que obstaculizan la movilización oportuna de las alianzas.	Grupo de Resultados sobre el Terreno	2.º trimestre de 2018	En curso	
[3.1.2] Al mismo tiempo, la administración debe confirmar explícitamente la necesidad de su aplicación como parte de los procedimientos institucionales empleados en la acción humanitaria.	<p>3.1.2 De acuerdo</p> <p>Los procedimientos operativos estándar simplificados están firmemente establecidos en las políticas y los procedimientos, y la activación de todas las emergencias de nivel 2 o nivel 3 comienza con una comunicación del Director Ejecutivo. El UNICEF perfeccionará el lenguaje empleado en esta comunicación estándar, de modo que confirme de forma más explícita la obligación de aplicar los procedimientos operativos estándar simplificados. Además, y más importante aún, el Fondo se centrará en el aprendizaje, como se</p>	Oficina de Programas de Emergencia	1.º trimestre de 2018 e igual que en 3.1.1	En curso; no se han propuesto otras medidas.	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	mencionó anteriormente, y continuará haciendo un seguimiento de la aplicación de los principales procedimientos simplificados en los procesos institucionales de las oficinas en los países empleados en situaciones de emergencia de nivel 2 y nivel 3 mediante las herramientas de seguimiento del Grupo de Operaciones de Emergencia (rastreador de medidas).				
[3.1.3] Cuando proceda, todas las evaluaciones deberán valorar si los procedimientos operativos estándar simplificados se han aplicado de conformidad con lo establecido.	<p>3.1.3 Parcialmente de acuerdo</p> <p>Dado que las evaluaciones pasadas de los procedimientos operativos estándar simplificados —incluida la síntesis de la que se ocupa esta respuesta de la administración— han tenido dificultades para considerarlos en toda su extensión, y que la verificación de su aplicación requeriría un análisis muy minucioso, no todas las evaluaciones humanitarias deben centrarse en este examen sistemático y detallado. Se evaluarán algunos elementos de los procedimientos operativos estándar simplificados en función del propósito y los objetivos de la evaluación, específicamente los relativos a las categorías de evaluación estándar —eficiencia, puntualidad y eficacia—. No obstante, la verificación detallada del desempeño con arreglo a los procedimientos establecidos atañe más bien a las auditorías.</p>		No disponible	No se han propuesto otras medidas.	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Medida 3.2 El UNICEF debe informar a sus asociados sobre su compromiso de agilizar los procesos de los acuerdos de cooperación para programas conforme a los procedimientos operativos estándar simplificados de nivel 2 y nivel 3. Al mismo tiempo, ha de aclarar a los asociados cuáles son los mecanismos oportunos para reclamar al UNICEF que rinda cuentas si no se cumplen dichos compromisos.</p>	<p>De acuerdo El UNICEF tiene la determinación de difundir claramente los procedimientos de sus acuerdos de asociación, así como de establecer mecanismos que permitan a los asociados hacer un seguimiento de su aplicación y exigir responsabilidades al Fondo. El Procedimiento del UNICEF para las Relaciones Formales con Organizaciones de la Sociedad Civil y el documento de orientación para las organizaciones de la sociedad civil que lo acompaña se encuentran a disposición del público en unicef.org. Ambos documentos indican plazos claros para el establecimiento de asociaciones y la transferencia de fondos. El Procedimiento introduce, en el caso de las asociaciones de más de 100.000 dólares al año, un examen de la asociación con inclusión de comentarios por ambas partes sobre los aspectos mejorables. Se está elaborando un curso en línea sobre el Procedimiento dirigido al personal del UNICEF y los asociados de las organizaciones de la sociedad civil, el cual estará disponible en Agora (la plataforma de aprendizaje en línea del UNICEF).</p> <p>Medida 3.2.1 En el reciente examen mundial de las asociaciones con las organizaciones de la sociedad civil se formulan varias recomendaciones para mejorar la gestión de dichas asociaciones, entre otras, las</p>	Grupo de Resultados sobre el Terreno	4.º trimestre de 2018	En curso	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>relativas a los plazos del proceso, la definición clara de los objetivos, el seguimiento de los progresos y los informes al respecto, y los exámenes de la asociación. Estas conclusiones se utilizarán para impulsar el aprendizaje mundial y debates con los asociados de la sociedad civil dirigidos a identificar estrategias de mejora.</p> <p>3.2.2. De conformidad con los compromisos asumidos en virtud del Gran Pacto, el UNICEF está invirtiendo en tecnología a fin de facilitar la comunicación con los asociados, identificarlos de manera más oportuna y establecer acuerdos de asociación. Además, el portal de las Naciones Unidas para los asociados y las herramientas electrónicas (ambos disponibles a finales de 2018) proporcionarán a las oficinas en los países plataformas para comunicarse con los asociados sobre los procesos y los plazos previstos y permitirán al UNICEF y sus asociados hacer un seguimiento de los progresos.</p>				

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Recomendación de evaluación 4: Acentuar el enfoque de programación fundamentada en los riesgos en la agenda de localización</p> <p>La estructura descentralizada del UNICEF le permite beneficiarse de un vasto grupo de funcionarios y asociados nacionales, que le proporcionan la capacidad esencial para prepararse para la acción humanitaria desde un punto de vista local. De conformidad con los compromisos asumidos en el Gran Pacto, la preparación y la identificación de los riesgos deben plantearse desde esta perspectiva. Las medidas específicas se detallan en el cuadro.</p> <p>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo (véase la respuesta de la administración específica para cada medida recomendada). Cabe destacar que en el transcurso de su anterior Plan Estratégico (2014-2017) el UNICEF invirtió en el fortalecimiento de una orientación clara hacia la programación fundamentada en los riesgos, incluidos los pasos dados para integrarla en su enfoque de programación basada en los resultados. Esto ayuda a las oficinas en los países a identificar inversiones a más largo plazo de los asociados dirigidas a reducir y mitigar los riesgos relacionados con los desastres, los conflictos, las emergencias de salud, el cambio climático y otras perturbaciones. La programación fundamentada en los riesgos incluye la reducción del riesgo de desastres, la adaptación al cambio climático y la consolidación de la paz, así como el fortalecimiento de la capacidad nacional y local de respuesta humanitaria. Asimismo, el Fondo ha invertido ampliamente en el fortalecimiento de la preparación para emergencias (medidas a más corto plazo dentro de una programación más amplia fundamentada en los riesgos): en diciembre de 2016 se publicó el nuevo UNICEF Procedure on Preparedness for Emergency Response [Procedimiento del UNICEF sobre preparación para respuestas de emergencia], en el que se establecen unas medidas mínimas de preparación más estrictas (en vigor a partir de marzo de 2018); una nueva plataforma electrónica (prevista para finales de 2017) dirigida a ayudar a las oficinas en los países a llevar a cabo y documentar la preparación, así como a prestar servicios de supervisión institucional de la preparación. Entre los compromisos asumidos por el UNICEF en el marco del Gran Pacto se cuenta también el de fortalecer las asociaciones de ejecución con agentes humanitarios locales. En el Plan Estratégico para 2018-2021, las estrategias en favor del cambio, los procesos de trabajo propicios y los correspondientes indicadores de desempeño de la gestión forman parte de cada una de las dimensiones siguientes: a) la programación fundamentada en los riesgos; b) la preparación para emergencias; y c) el fortalecimiento de las asociaciones con agentes humanitarios nacionales y locales.</p>					
<p>Medida 4.1</p> <p>Planificación: todos los documentos de los programas por países pertinentes deben incorporar un análisis explícito de la fragilidad política, el riesgo climático y otros riesgos potenciales, y evaluar la posibilidad de que se produzca una situación de emergencia. Ello implica acompañar el análisis con la integración operativa de la capacidad de cambiar de dirección cuando la situación lo exija, como parte de la programación fundamentada en los riesgos.</p>	<p>De acuerdo</p> <p>Esta cuestión se trata en las políticas, los procedimientos y las orientaciones vigentes. Como se indica en el <i>Manual de políticas y procedimientos de programación</i> (MPPP) del UNICEF, las oficinas en los países deben llevar a cabo un análisis de los riesgos como parte de su análisis de la situación, el primer paso en la elaboración de un nuevo programa del país, así como hacer un seguimiento de los riesgos prioritarios identificados para los niños y las mujeres y actualizar su perfil de riesgo al menos dos veces al año (véase el Procedimiento del UNICEF</p>	<p>Grupo de Resultados sobre el Terreno</p>	<p>No disponible</p>	<p>No se han propuesto otras medidas.</p>	<p>UNICEF Procedure on Preparedness for Emergency Response, 2016 (EMOPS/PROCEDURE/2016/001)</p> <p>Preparedness for Emergency</p>

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>sobre preparación para respuestas de emergencia). El MPPP (cuya revisión está prevista para 2018), la revisión de las UNICEF Guidance on the Development of Programme Strategy Notes [Orientaciones del UNICEF para la elaboración de las notas sobre la estrategia del programa] (2017) y el documento UNICEF Guidance on Risk Informed Programming [Orientaciones del UNICEF sobre la programación fundamentada en los riesgos] (previstas para 2018) refuerzan la importancia del análisis de los riesgos. Las Orientaciones sobre la programación fundamentada en los riesgos incluyen, además, orientaciones sectoriales para ayudar al personal a integrar los ajustes en la programación en términos de preparación, mitigación y medidas preventivas. El conjunto de medidas mínimas de preparación establecidas en el Procedimiento del UNICEF sobre preparación para respuestas de emergencia también incluye las principales medidas operativas de preparación, entre ellas a) la aclaración de las funciones de coordinación y las responsabilidades en relación con los Gobiernos y los asociados; b) el establecimiento de responsabilidades internas claras y la capacitación pertinente; c) la preparación para la reasignación y el despliegue del personal; d) la planificación de los suministros y la</p>				<p>Response in UNICEF: Guidance Note 2016</p> <p>Revised UNICEF Guidance on the Development of Programme Strategy Notes (2017)</p>

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	logística; e) la preparación para las intervenciones basadas en dinero en efectivo, según proceda; y f) los acuerdos de asociación con las organizaciones de la sociedad civil, según proceda.				
<p>Medida 4.2 Desarrollo de la capacidad local: el UNICEF debe seleccionar entre los asociados nacionales un conjunto de “equipos de respuesta inicial”, de modo que los programas por países puedan adaptarse y pasar de las actividades en favor del desarrollo a las medidas de emergencia cuando lo situación lo requiera.</p>	<p>De acuerdo El UNICEF invertirá en el fortalecimiento de los sistemas de apoyo, incluido el capital humano pero sin limitarse a él (es decir, no se limita a centrarse en un “equipo” de respuesta inicial). Esto se refleja adecuadamente en las orientaciones existentes sobre la preparación y las asociaciones (véase 3.2.1).</p>		No disponible	No se han propuesto otras medidas.	Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021
<p>Medida 4.3 Capacidad de adaptación: el UNICEF debe asegurar que todos los acuerdos de cooperación para programas dejen margen para la posibilidad de adaptarse a la respuesta de emergencia, como parte de la preparación.</p>	<p>En desacuerdo El UNICEF tiene la determinación de garantizar que los acuerdos de asociación incluyan las disposiciones vigentes en materia de respuesta humanitaria, según proceda, pero no en todas las asociaciones. El Fondo participa en una amplia variedad de asociaciones con organizaciones de la sociedad civil, que se establecen a través de los acuerdos de cooperación para programas. No todas las asociaciones aportan un valor añadido a la respuesta humanitaria oportuna, eficiente y eficaz. El Procedimiento del UNICEF sobre la preparación para respuestas de emergencia sí exige que las oficinas en los países identifiquen a los posibles asociados humanitarios y formalicen acuerdos con los asociados</p>		No disponible	No se han propuesto otras medidas.	UNICEF Procedure on Preparedness for Emergency Response, 2016

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	principales, guiadas por los análisis de los riesgos requeridos y el plan de preparación correspondiente.				
<p>Recomendación de evaluación 5: Revisar los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria En su formulación actual, los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria no reflejan la naturaleza cambiante de las crisis humanitarias y promueven la compartimentación en lugar de respuestas integradas. Deben revisarse.</p> <p>Respuesta de la administración: De acuerdo</p>					
<p>Medida 5.1 Los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria podrían, o bien revisarse con el propósito de que reflejen los nuevos desafíos que se plantean en las crisis humanitarias —como la migración y las emergencias sanitarias—, a la par que se promueven las respuestas multisectoriales; o bien actualizarse mediante la inclusión de un anexo en el que figuren los nuevos desafíos, se establezcan objetivos de programación integrados y se facilite un marco de seguimiento complementario.</p>	<p>De acuerdo El UNICEF iniciará un ejercicio para actualizar los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria durante el transcurso del próximo plan de gestión de oficinas.</p>	Oficina de Programas de Emergencia	4.º trimestre de 2018	Planificada	
<p>Recomendación de evaluación 6: Rendición de cuentas con flexibilidad El monitoreo del desempeño de la acción humanitaria constituye un reto constante; no obstante, según las evaluaciones aquí analizadas existe un amplio margen de mejora en la labor de seguimiento del desempeño del UNICEF en situaciones de emergencia, conforme a las recientes iniciativas internas dirigidas a fortalecer el monitoreo de la asistencia humanitaria³.</p> <p>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo (véase la respuesta de la administración específica para cada medida recomendada). En respuesta a la revisión del enfoque de monitoreo del desempeño de la acción humanitaria llevada a cabo en 2016, el UNICEF ya ha comenzado a introducir un cambio significativo en su enfoque de seguimiento del desempeño y, en términos más generales, de gestión de la acción humanitaria basada</p>					

³ Un examen completo del enfoque de monitoreo del desempeño de la acción humanitaria, llevado a cabo en 2016 e incluido en la síntesis del trabajo no evaluativo, concluyó, de manera similar, que suele considerarse que el monitoreo de la asistencia humanitaria es demasiado rígido, que está aislado de los sistemas de seguimiento y evaluación nacionales existentes, y que no siempre ofrece los indicadores apropiados. En la actualidad el UNICEF está aplicando sus recomendaciones.

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>en los resultados. Los principales objetivos de la revisión son: a) aumentar la coherencia y la conexión entre las labores de planificación y seguimiento de la programación humanitaria y en favor del desarrollo; b) fortalecer la vigilancia sobre el terreno, con hincapié en la calidad de la programación y la inclusión de las opiniones de las personas y comunidades afectadas; y c) apoyar las adaptaciones para diferentes tipos de crisis humanitarias, incluidas las crisis prolongadas, las emergencias sanitarias y las crisis de migración y de refugiados. Esto implica la revisión de las orientaciones, las herramientas y los sistemas de gestión de la información, y su difusión en las oficinas en los países mediante capacitación, apoyo técnico a distancia y soporte técnico directo de la sede y las oficinas regionales, según proceda. Algunas de estas actividades ya se han iniciado; se perfeccionarán a partir de la labor de actualización de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria prevista en la medida 5.1.</p>					
<p>Medida 6.1 El UNICEF debe acelerar las medidas orientadas a mejorar la integración del monitoreo del desempeño de la acción humanitaria en los sistemas de seguimiento nacionales, a fin de que los indicadores reflejen tanto las necesidades de información mundiales como las realidades locales.</p>	<p>De acuerdo Estos principios generales ya se han establecido en las orientaciones revisadas sobre el monitoreo del desempeño de la acción humanitaria (<i>Results-Based Management Handbook: Working together for children</i> [Manual de gestión basada en los resultados. Trabajar juntos en favor de los niños] y la página de inicio de la caja de herramientas para el monitoreo del desempeño de la acción humanitaria).</p> <p>Medida El UNICEF continuará revisando sus orientaciones sobre el monitoreo a fin de que reflejen la coherencia y las conexiones entre el seguimiento de los programas de acción humanitaria y las respuestas en favor del desarrollo. Entre los entregables se incluyen las revisiones finales del MPPP (capítulo sobre monitoreo), un conjunto integrado de herramientas de seguimiento de los programas, y el perfeccionamiento de las orientaciones sobre los indicadores mediante la integración de las anteriores orientaciones humanitarias</p>	<p>Oficina de Programas de Emergencia con la División de Programas y el Grupo de Resultados sobre el Terreno</p>	<p>2.º trimestre de 2018</p>	<p>En curso</p>	<p><i>Results-Based Management Handbook: Working together for children</i> (2017)</p> <p>Página de inicio de la caja de herramientas para el monitoreo del desempeño de la acción humanitaria</p>

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	independientes en las orientaciones generales del UNICEF y la armonización de las orientaciones consolidadas con el registro interinstitucional de indicadores humanitarios.				
<p>Medida 6.2 Con arreglo a su enfoque de monitoreo del desempeño de la acción humanitaria, el UNICEF debe dar prioridad a la ampliación de la gama de indicadores de resultados disponibles, con el objeto de que reflejen mejor los cambios cualitativos en las condiciones de las poblaciones afectadas, como parte de sus compromisos en materia de rendición de cuentas.</p>	<p>Parcialmente de acuerdo El UNICEF no considera que la “ampliación de la gama de indicadores de resultados disponibles” permita fortalecer el seguimiento de los resultados o reflejar mejor los cambios cualitativos en las condiciones de las poblaciones afectadas. El Fondo reconoce que es necesario fortalecer su enfoque de monitoreo del desempeño, de modo que “refleje mejor los cambios cualitativos en las condiciones de las poblaciones afectadas”. Además, trabaja para fortalecer el seguimiento colectivo de los resultados con los asociados. El Fondo considera que se trata de una tarea que requiere alianzas más amplias e inversión en la elaboración de sistemas de información en tiempo real y metodologías innovadoras adaptadas a contextos en los que la recopilación de datos presenta grandes dificultades. Esto forma parte de una esfera de trabajo en evolución que se enmarca en la estrategia de datos del UNICEF para los niños durante el transcurso del nuevo Plan Estratégico.</p>				

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>Medida 6.2.1 En el marco del enfoque del UNICEF sobre la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (véase 2.4.2: Elaboración e implantación de materiales didácticos dirigidos al personal de planificación y de seguimiento y evaluación y 2.4.4: Puesta en marcha de una plataforma interinstitucional de conocimientos), la organización impartirá capacitación y contribuirá a un conjunto de herramientas interinstitucional que incluya, entre otras cosas, mecanismos para procesar las opiniones y las quejas de las poblaciones afectadas como parte de los sistemas de gestión del desempeño. La implantación del material didáctico y las actividades de capacitación está vinculada a la de los materiales didácticos centrados en la gestión basada en los resultados en la acción humanitaria, tal como se menciona en 2.1.</p>	Oficina de Programas de Emergencia con la División de Programas	2.º trimestre de 2018	En curso	
	6.2.2 Del mismo modo, el UNICEF finalizará las orientaciones revisadas relativas a los enfoques de monitoreo sobre el terreno para su aplicación tanto en la programación del desarrollo como en la programación humanitaria. Esto proporcionará un enfoque sistemático para analizar los resultados en favor de los afectados en situaciones humanitarias y la forma en que estos perciben los resultados.	Grupo de Resultados sobre el Terreno con la Oficina de Programas de Emergencia	1.º trimestre de 2018	En curso	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	6.2.3 El UNICEF está llevando a cabo un estudio a escala nacional de las carencias de datos y las capacidades, lo cual, a su vez, fundamentará planes de acción de múltiples partes interesadas con indicación de los costos dirigidos a consolidar los datos sobre los niños. La experiencia piloto incluye el trabajo en varios países en situación de emergencia humanitaria o desastres estacionales frecuentes. Se prevé que a finales de 2018 esta labor habrá dado pie a la creación de alianzas en torno a las prioridades compartidas en materia de datos y al aprendizaje sobre la manera de hacer frente a la carencia de datos sobre los resultados en esos contextos.	División de Datos, Investigación y Políticas	4.º trimestre de 2018	En curso	
<p>Recomendación de evaluación 7: Vincular la integración programática a la recuperación</p> <p>La acción humanitaria del UNICEF requiere una perspectiva estratégica más explícita y definida, firmemente orientada hacia los objetivos de resiliencia y transición. Esto debe vincularse a la revisión mencionada de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria.</p> <p>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo (véase la respuesta de la administración específica para cada medida recomendada).</p> <p>Es importante tener en cuenta que la síntesis también identifica algunas restricciones externas que obstaculizan la vinculación de la acción humanitaria con la recuperación y la resiliencia a largo plazo, específicamente cuando se carece de financiación para llevar a cabo iniciativas de recuperación después de una crisis. El UNICEF considera que esta recomendación está estrechamente relacionada con las iniciativas para fortalecer la planificación y la financiación plurianual.</p>					
<p>Medida 7.1</p> <p>La planificación colectiva debe tener lugar en todas las esferas programáticas, y la programación multisectorial debe estar orientada hacia los mismos objetivos de resiliencia y transición previstos. Las metas establecidas han de ser generales y de alto nivel, en lugar de limitadas o sectoriales.</p>	<p>Parcialmente de acuerdo</p> <p>El UNICEF está de acuerdo con la importancia de fortalecer los procesos de desarrollo y planificación de la estrategia para la consecución de objetivos en materia de resiliencia a largo plazo. Puede afirmarse que la formulación de objetivos y metas vinculados a la</p>				

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>resiliencia a largo plazo es necesaria tanto en el ámbito de los objetivos sectoriales como en el de los objetivos intersectoriales de alto nivel más generales. La programación multisectorial y las metas multisectoriales de alto nivel recomendadas también deben estar relacionadas con las metas y objetivos interinstitucionales e, idealmente, con los procesos y documentos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y ser coherentes con los procesos y planes de los equipos humanitarios en los países.</p> <p>Medida El UNICEF se está ocupando de esta cuestión a través de varios procesos e iniciativas en curso:</p>				
	<p>7.1.1 En el marco del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, la organización ha incluido metas relativas al establecimiento de estrategias y planes plurianuales en las crisis humanitarias prolongadas cuando los equipos humanitarios en los países hayan establecido planes de respuesta humanitaria plurianuales. El Fondo proporcionará a las oficinas en los países orientaciones revisadas para hacer llamamientos plurianuales en favor de la Acción Humanitaria para la Infancia en consonancia con los planes interinstitucionales plurianuales de</p>	<p>Oficina de Programas de Emergencia con la División de Programas</p>	<p>4.º trimestre de 2017</p>	<p>En curso</p>	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>respuesta humanitaria; estas orientaciones se basarán en las lecciones extraídas de las evaluaciones y los estudios recientes sobre planificación humanitaria plurianual, así como en las consultas celebradas en el marco del flujo de trabajo del Gran Pacto en materia de planificación y financiación plurianual.</p>				
	<p>7.1.2 Como ya se ha mencionado, en el ámbito de sus medidas para fortalecer la gestión basada en los resultados en la acción humanitaria (véanse las medidas 2.1, 2.4 y 6.2.1) y en consonancia con ellas, el UNICEF incluirá módulos sobre planificación humanitaria, con hincapié en estrategias intersectoriales y en la integración de resultados a más corto y largo plazo. (Esta iniciativa se extenderá a lo largo de 2018 a través de una combinación de actividades de capacitación a escala mundial, opciones de autoaprendizaje en línea y actividades en los planos regional y nacional).</p>	<p>Oficina de Programas de Emergencia con la División de Programas</p>	<p>1.º trimestre de 2018</p>	<p>En curso</p>	
<p>Medida 7.2 Las oficinas regionales deben facilitar la colaboración intersectorial, más que programática, de los equipos del UNICEF en los países.</p>	<p>De acuerdo Una buena práctica ampliamente aceptada es que, cuando sea posible, las oficinas regionales coordinen misiones intersectoriales de apoyo a las oficinas en los países. No siempre es factible, debido al tamaño de las regiones, el número de asesores regionales y las solicitudes de</p>		<p>No disponible</p>	<p>No se han propuesto otras medidas.</p>	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	apoyo sujetas a plazos y simultáneas efectuadas por las oficinas en los países.				
<p>Medida 7.3 El UNICEF debe definir mejor su estrategia para situaciones de emergencia prolongadas, que debe estar claramente relacionada con la transición (véase a continuación).</p>	<p>Parcialmente de acuerdo Si bien el UNICEF debe definir mejor las estrategias para las situaciones humanitarias prolongadas, no existe una única estrategia apropiada para tales situaciones; las estrategias deben, en cambio, ser específicas para cada contexto. La actualización de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria incluirá una mayor precisión sobre los compromisos y las estrategias aplicables a situaciones humanitarias prolongadas. Véase la recomendación 5.</p>		No disponible	Véase la medida 5.	
<p>Medida 7.4 Las orientaciones institucionales deben definir con claridad e incorporar la necesidad de contar con planes de transición; asimismo, deben reconocer los diversos tipos de emergencias y la presencia inevitable de crisis prolongadas. Todas las respuestas humanitarias deben diseñarse e implementarse con una perspectiva clara de los cambios en las necesidades y la evolución de las modalidades programáticas, y la transición constituirá el núcleo del ciclo de programación humanitaria del UNICEF y su ética.</p>	<p>Parcialmente de acuerdo El UNICEF está de acuerdo en que todas “las respuestas humanitarias deben diseñarse e implementarse con una perspectiva clara de los cambios en las necesidades y la evolución de las modalidades programáticas” y con miras a la obtención de resultados a largo plazo. No obstante, el Fondo considera que la elaboración de otro documento “plan” no constituye una solución viable; las oficinas en los países ya están ocupadas en la elaboración de los MANUD, los planes de respuesta humanitaria y los planes de respuesta a la crisis de refugiados a escala interinstitucional y redactan los documentos de los programas por países, las notas sobre la</p>		No disponible	Véanse las medidas 5.1 y 7.1. No se han propuesto otras medidas.	

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	<p>estrategia del programa y los planes de trabajo específicos. En lugar de crear nuevos planes, el UNICEF fortalecerá y conectará los procesos y herramientas de planificación que ayudan a las oficinas en los países a conectar los resultados a más corto y a más largo plazo de forma coherente y a pasar de una modalidad a otra según sea necesario.</p> <p>Las orientaciones revisadas del UNICEF relativas a la elaboración de las notas sobre la estrategia del programa y los procesos de garantía de calidad conexos permiten a las oficinas en los países articular la vinculación entre la respuesta humanitaria y los resultados a más largo plazo. El nuevo procedimiento sobre la labor de planificación de las oficinas en los países, que se publicará próximamente, establece de manera explícita el requisito de que las oficinas en los países gestionen y examinen los planes de trabajo haciendo hincapié en los resultados y productos humanitarios, así como en la coherencia y la conexión entre los resultados humanitarios y los resultados en materia de desarrollo en el marco de los resultados comunes.</p> <p>Los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria revisados tendrán en cuenta la conexión y la coherencia entre la programación humanitaria y la del desarrollo. (Véase la recomendación 5).</p>				

<i>Medida recomendada</i>	<i>Respuesta de la administración a la recomendación</i>	<i>Dependencia/s responsable/s</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	Con miras a fortalecer la planificación de su respuesta humanitaria y su atención a la estrategia, incluidas la transición y resiliencia, el UNICEF adoptará las medidas indicadas en la respuesta a la recomendación 7.1.				